

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

**Paula Regina Branco Carnacchioni**

**UMA ANÁLISE SOBRE A MATURIDADE DE EQUIPES DE ALTA  
PERFORMANCE: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS UNIDADES DE  
UMA EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO**

**Araraquara, SP – Brasil**  
**2013**

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

**Paula Regina Branco Carnacchioni**

**UMA ANÁLISE SOBRE A MATURIDADE DE EQUIPES DE ALTA  
PERFORMANCE: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS UNIDADES DE  
UMA EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO**

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 de Produção.

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva

Orientadora

**Araraquara, SP – Brasil**  
**2013**

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho acadêmico é fruto de dedicação e auxílio de pessoas especiais que me apoiaram e incentivaram. Em especial, presto agradecimentos:

A Deus pelo dom da vida.

Ao meu guerreiro pai, Paulo Eduardo Carnacchioni, pelo carinho e incentivo constantes que, certamente, fortaleceram-me para a concretização desse grande sonho.

À minha amada mãe, Soeli Branco Carnacchioni, meu espírito de luz e sabedoria que, mesmo não mais conosco, certamente intercede por mim e acompanha minhas superações e conquistas.

À brilhante orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva, pela acolhida carinhosa, paciência e apoio tão valiosos para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao admirável Prof. Dr. José Luis Garcia Herмосilla, por suas sábias palavras e análise ímpar, que definiram sobremaneira a escolha deste tema.

À ilustre Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ângela Cristina Ribeiro Caires, membro da banca examinadora, pelo profundo estudo e sugestões significativas para o enriquecimento e complementação do conteúdo apresentado.

À querida Prof.<sup>a</sup> da Língua Portuguesa, Lucy Ramos Marchetto, pela dedicação e tempo dispensado para revisão ortográfica desta pesquisa.

À amiga Prof<sup>ª</sup>. Kelly Cristina Vieira, pela oportunidade em compartilhar conhecimentos para que essa pesquisa fosse realizada.

Aos gerentes e colaboradores da empresa pesquisada, pela oportunidade concedida e informações fundamentais para a conclusão desta dissertação.

Aos demais mestres do Mestrado em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, por contribuírem para o desenvolvimento do potencial de seus alunos e êxito deste trabalho.

*“Quem quer vencer um obstáculo deve armar-se da força do leão e da prudência da serpente”.*

*Píndaro (518-438 a.C), poeta grego*

## RESUMO

Com o aumento da competitividade global e da busca constante pela produtividade, as empresas têm realizado diversas mudanças na estrutura organizacional com a implementação de uma nova cultura, que emprega o trabalho em equipe; pessoas com aptidões complementares, que realizam tarefas interdependentes, compartilhando a responsabilidade pelos resultados superiores à soma dos desempenhos individuais e que atuem em sinergia para que possam atingir a maturidade esperada no alcance da alta performance são características formadoras dessa equipe. Desta maneira, essa dissertação apresenta como objetivo geral mensurar a maturidade de equipes de trabalho em duas unidades de uma empresa de grande porte do setor financeiro, a fim de verificar seu desenvolvimento em relação ao alcance da alta performance. O trabalho é de natureza qualitativa e exploratória quanto aos seus objetivos e o procedimento técnico adotado foi o estudo de caso como forma de delinear a coleta de dados. Para a coleta de dados foram utilizados dois instrumentos, sendo um questionário denominado Escala de Maturidade das Equipes proposto por Dyer (1994) aplicado a 18 respondentes e entrevista semi-estruturada com 2 gestores. Os resultados da pesquisa apontaram que, no nível estratégico, a maturidade está em nível médio, ou seja, ainda há muito trabalho a ser feito pela equipe e pelo seu próprio gestor; observou-se, também, que os níveis tático e operacional das duas unidades em estudo, evidenciam um nível apropriado de maturidade, porém para que conquistem a alta performance, os colaboradores precisam desenvolver constantemente a disciplina dentro da metodologia de trabalho imposta pela empresa, incorporar o sentimento de pertença como uma equipe única e conscientizar-se da autonomia concedida pelo gestor para a tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Formação de equipes, Maturidade de equipes, Equipes de Alta Performance.

## **ABSTRACT**

With increased global competitiveness and the constant quest for productivity, companies have made several changes in the organizational structure with the implementation of a new culture, employing teamwork, people with complementary skills who perform interdependent tasks, share responsibility for results greater than the sum of individual performances and acting in synergy in order to reach the expected maturity in achieving high performance are features forming this team. Thus, this paper presents the general objective of measuring the maturity of teams working in two units of a large company in the financial sector in order to verify its development in relation to the achievement of high performance. The study is qualitative and exploratory as its objectives and technical procedure adopted was the case study as a way to outline the data collection. For data collection we used two instruments, and a questionnaire called the Teams Maturity Scale proposed by Dyer (1994) applied to 18 respondents and semi-structured interviews with 2 managers. The survey results indicated that, at the strategic level, the maturity is at average level, ie, there is still much work to be done by the team and his own manager, observed, too, that the tactical and operational levels of the two units under study, show an appropriate level of maturity, however for to gain the high performance, developers need to constantly develop the discipline within the working methodology imposed by the company, to incorporate a sense of belonging as a single team and become aware of the autonomy granted by the manager for decision making.

**Key-words:** Formation of teams, Teams maturity, High performance teams.

## Lista de Figuras

Figura 1 - O desenho mecanístico típico da Era Industrial Clássica. ....	27
Figura 2 – O desenho mecanístico típico da Era Industrial Neoclássica.....	29
Figura 3 – O desenho orgânico típico da Era da Informação .....	32
Figura 4 – Espiral do Conhecimento .....	37
Figura 5 – Curva de Desempenho das Equipes .....	48
Figura 6 – Exemplo de tabulação da Escala de Maturidade das Equipes.....	54
Figura 7 – Maturidade das equipes.....	55
Figura 8 - Características das equipes de trabalho de alto desempenho.....	58
Figura 9 - Receptividade ao trabalho em equipe.....	77

## **Lista de Quadros e Tabelas**

Quadro 1 - As mudanças e transformações na área de RH. ....	23
Quadro 2 - Diferenças entre um grupo de uma equipe.....	44
Quadro 3 – Estrutura hierárquica das unidades da empresa.....	63
Quadro 4 – Características das unidades I e II.....	66
Tabela 1 – Maturidade da equipe por nível hierárquico.....	70
Tabela 2 – Maturidade da equipe por unidade. ....	72
Tabela 3 – Maturidade do grupo percebido por um único indivíduo.....	74
Tabela 4 – Médias agrupadas – equipes.....	76



## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

RH – Recursos Humanos.

DRH – Departamento de Recursos Humanos.

PLR - Programa de participação nos lucros e resultados.

PDV – Programa de demissão voluntária.

P-CMM – Modelo de maturidade para capacitar pessoas.

## Sumário

1. Introdução.....	11
1.1 Problema de Pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Aspectos metodológicos.....	18
1.5 Estrutura do trabalho.....	19
2. Evolução dos Sistemas Produtivos e da Gestão de Pessoas.....	20
2.1 Era da Industrialização Clássica.....	24
2.2 Era da Industrialização Neoclássica.....	27
2.3 Era da Informação.....	30
3. Gestão por Competências.....	33
4. Trabalho em equipe.....	39
4.1 Conceito e diferença entre grupos e equipes.....	41
4.1.2 Aspectos relevantes na formação de equipes.....	44
4.1.3 Os diversos tipos de equipes.....	46
4.1.4 Maturidade das equipes.....	50
4.1.5 A evolução e o conceito de equipe de alta performance.....	55
5. Metodologia.....	59
5.1 Classificações da pesquisa.....	60
5.2 O ambiente pesquisado.....	61
5.3 Procedimentos metodológicos.....	63
5.4 Limitações do trabalho.....	64
6. Estudo de caso.....	65
6.1 Análise dos dados e apresentação dos resultados.....	67
6.2 Receptividade dos colaboradores ao trabalho em equipe.....	76
7. Conclusões.....	78
8. Referências.....	81
Apêndice A – Consentimento.....	88
Apêndice B – Instrução para o questionário.....	89

Apêndice C – Roteiro de entrevista com os Gestores.....	90
Anexo A – Escala de Maturidade das Equipes.....	91

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo passou por transformações que afetaram as relações de trabalho tanto em seus aspectos políticos, sociais e econômicos, quanto nas esferas organizacionais e técnicas.

O surgimento dessas mudanças constituiu o maior desafio aos padrões culturais e políticos, fundamentais no papel e no desempenho dos diversos agentes sociais: o trabalhador coletivo, o empresariado, o governo, ou seja, o próprio conjunto social como reflexo desse processo transformador (FLEURY; FISCHER, 1992).

As autoras citadas enfatizam, ainda, que a própria aquisição de novas tecnologias, como a microeletrônica em atividades operacionais e a veloz informatização das atividades do setor de serviços, colaborou para o crescimento profissional dos trabalhadores e para as mudanças verificadas em suas relações com o trabalho e com a organização.

No que se refere à evolução dos sistemas produtivos, consideram-se três eras organizacionais: Era Industrial Clássica, que tinha como foco principal a maximização dos lucros, tendo as pessoas como apêndices das máquinas; Era Industrial Neoclássica, em que o alvo era a capacitação profissional dos colaboradores e a atual Era da Informação que passou a valorizar verdadeiramente o ser humano, entendendo que as organizações são feitas de pessoas, razão de sua existência (CHIAVENATO, 2008).

Neste panorama de transformações, o trabalhador, antes considerado desqualificado e hostilizado para os padrões do mundo capitalista, hoje, é polivalente, especializado e com maior nível de instrução, ocupando a condição de recurso indispensável para que as organizações alcancem seus objetivos (MENDES; WUNSCH, 2003).

Chiavenato (2008) ressalta que a área de Recursos Humanos passou por três diferentes etapas: a das Relações Industriais, a do Departamento de Recursos Humanos, e agora, a Gestão de Pessoas. Cabe a esse novo modelo do setor auxiliar as empresas a alcançar seus objetivos, colaborar para o desenvolvimento das pessoas, proporcionar qualidade de vida no trabalho, aumentar a satisfação dos colaboradores e estimular o uso de práticas e políticas éticas e de responsabilidade social.

O atual cenário mundial exige das empresas maior agilidade e competitividade, pois assumirá o pódio aquela que, com rapidez, conseguir coletar e criar informações, selecioná-las, processá-las e utilizá-las no atendimento às demandas latentes dos clientes, alvo indispensável para qualquer empresa (VERGARA, 2007).

Rotter (2010) complementa que, além das empresas passarem por grandes mudanças, numa visão global de negócios, tomaram várias decisões que estão revolucionando as estruturas na busca de modernização e sobrevivência. Essas mudanças visam assegurar a sobrevivência das empresas com o intuito de além de modernizá-las, torná-las competitivas, flexíveis para que sejam capazes de responder rapidamente ao mercado, minimizando os custos operacionais e oferecendo produtos competitivos e de qualidade.

É neste cenário, que os autores Katzenbach e Smith (2001) afirmam e enfatizam que as equipes serão essenciais para se construir a performance empresarial frente às organizações do futuro, objetivando posição de destaque no mundo dos negócios.

A importância das equipes está relacionada a potencializar e disseminar o conhecimento por meio de ideias e do trabalho em grupo, pois não mais se acredita em conhecimento isolado dos indivíduos e, segundo Szezerbicki (2006), a cultura das organizações abre espaço para que o seu conhecimento seja compartilhado ao seu desenvolvimento e ao das pessoas que dela fazem parte.

Com base na visão desses autores, Padilha (2010) salienta que o papel da gestão de recursos humanos é levar equipes de trabalho ao estágio máximo de desempenho, por meio de ferramentas e técnicas que atuam sobre a dinâmica de relacionamento e do desempenho individual.

Para Palacios et al. (2011), no que refere-se às organizações, é notório o interesse dos gestores para aumentar a sua produtividade, pois, nas últimas três décadas, empresários dos mais diversos setores têm investido fortemente na implementação de equipes de trabalho. Esse investimento deve-se à crença de que as equipes contribuem mais efetivamente para as organizações se comparadas a partir do desempenho de pessoas trabalhando individualmente.

Diante deste contexto, as empresas passam a incentivar a formação e desenvolvimento de equipes, considerando-as como uma unidade básica de desempenho organizacional (DUHA; SEMINOTTI, 2006).

Na visão de D'Aguillo (2012), a formação de equipes de alto desempenho atravessa um processo de formação que vai desde as primeiras decisões individuais até o momento em que o sujeito sente-se parte necessária de um organismo: a equipe de alta performance.

Padilha (2010, p.4) define a alta performance como “o reflexo de uma dinâmica de relacionamento perfeita entre os elementos de um determinado grupo pelo simples fato de haver apenas uma energia produtiva, ou melhor, uma sinergia (o grupo) que passa a ser totalmente canalizada para o trabalho”.

Os autores Kaspary e Seminotti (2012) afirmam que as equipes de alta performance além de precisarem contar com o comprometimento mútuo e o esforço coletivo, estão sempre direcionadas para o atingimento de resultados organizacionais.

Porém, a alta performance somente será alcançada se a equipe atingir a sua maturidade que está intrinsicamente associada ao grau de desempenho e produtividade de seus membros. Uma equipe é considerada madura quando passa pelo reconhecimento mútuo de pertença, criado em torno da importância que todos têm na dinâmica operacional do grupo, pela legitimação da liderança, pela proximidade entre os membros, pelos laços de camaradagem concebidos intencionalmente para melhorar o desempenho individual/ coletivo e pela assimilação daquilo que se percebe por normas de convivência (PADILHA, 2010).

Quando essas equipes conseguem assumir papel de destaque dentro das organizações, perseguem padrões de desempenho elevados frente aos desafios que têm vivenciado, quando alimentam a autoestima dos outros e fazem com que se sintam fortes e competentes, mostram um compromisso entre si e passam a entender que a maturidade das equipes decorre do trabalho coletivo, do empenho individual, confirmando que são realmente consideradas equipes de alta performance (REIS et al., 2005).

Portanto, as equipes de alta performance resultam de uma estrutura funcional totalmente aceita entre os membros, em virtude da energia do grupo para transformar-se eficientemente em sinergia aplicável ao alcance dos objetivos e do desempenho altamente produtivo (PADILHA, 2010).

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Toda pesquisa inicia-se com algum tipo de problema ou questionamento que tem como objetivo propiciar respostas relacionadas a uma problemática apresentada e centralizada num procedimento racional e sistemático.

Na presente pesquisa, observou-se, durante o levantamento bibliográfico para a construção do marco teórico referencial, que as pesquisas acadêmicas encontradas não tratam diretamente do desenvolvimento e performance de equipes de trabalho. Enfatizam, apenas, tópicos sobre gestão de equipes como: aumentar a motivação, criar empatia e coesão entre os membros da equipe, melhorar a comunicação e, em especial, formar líderes capazes de estimular a participação, gerir talentos e conquistar uma equipe na qual exista sinergia (BEJARANO, 2006; MONTANARI, 2008).

Bejarano salienta (2006) que poucos textos trazem fatores externos às equipes como a estrutura organizacional, que influencia sobremaneira em seu desempenho. O foco principal está nos processos internos das equipes e, principalmente, no líder. Esse foco é notável, também, no âmbito empresarial e não só na literatura.

Considerando-se que a revisão da literatura apresenta dificuldades na cultura de gerenciamento de equipes, pois são baseadas em modelos hierárquicos e autoritários, pela falta de definição nos objetivos da organização, pela inclinação individualista e em métodos de seleção inapropriados que, segundo Bejarano (2006), são os principais fatores de insucesso das equipes, tudo isto fez com que despertasse o interesse da pesquisadora pelo tema.

Bejarano (2006) complementa ainda que a literatura disponível apresenta muitos obstáculos que precisam ser superados antes que um grupo de pessoas torne-se verdadeiramente uma equipe.

Na visão de Montanari (2008), há diferentes performances entre as equipes que são compostas por indivíduos com comportamentos diferenciados e os autores Dyer (1994) e D'Aguillo (2012) complementam que, por essa razão, muitas empresas encontram obstáculos na formação de equipe, pois:

- as empresas sentem dificuldade em compreender a maneira como se forma uma equipe e muitas consideram difícil o engajamento em atividades complexas somente lendo ou ouvindo informações. Complementam que necessitam de alguma experiência ou de um exemplo preciso de como utilizar a informação recebida, os grupos de trabalho baseiam-se em antigos conceitos de organização com regras rígidas de controle gerencial e de autoridade;
- não entendem as recompensas: muitos gerentes não possuem o entendimento de como formar equipes ou até mesmo a visão objetiva dos benefícios. Com isso, fica fácil visualizar por que muitas empresas não se empenham em sua formação e não dão andamento ao desenvolvimento de equipes e, conseqüentemente, ocorre a falta de conexão aparente entre uma eficaz formação de equipe e as recompensas formais na organização;
- as pessoas acreditam que não há necessidade disso e que não há tempo suficiente para essa formação devido ao fato de muitas pessoas nunca terem vivenciado um trabalho eficaz em equipe, portanto não possuem um padrão de comparação com suas equipes atuantes;

- falta de apoio dos chefes: os superiores não encorajam os gerentes para o desenvolvimento de grupo de trabalho e as razões que os levam a essa decisão são: a perda de tempo, o desenvolvimento delas não é meta da empresa e isso exige a contratação de um consultor externo, o que significa custos extras fora do previsto.

Diante desse contexto, empresas que encontram dificuldade no trabalho em equipe tais como: habilidades afins, mudanças de comportamento quando necessárias e responsabilidade e eficiência, dificilmente atingirão o grau ideal de maturidade para que a equipe alcance a performance desejada.

Portanto, a excelência de uma equipe será conquistada se houver o alinhamento das pessoas à estratégia de negócios, caso contrário, resultará no insucesso dessas equipes, pois apresentam estruturas de apoio externas deficitárias ou impróprias, e como ressalta Bejarano (2006), talvez por esse motivo as diversas empresas podem cometer falhas na implementação de equipes efetivas e produtivas.

Este resumo teórico possibilita a delimitação do problema dessa pesquisa: **Como auxiliar as empresas a verificar a maturidade de suas equipes para direcioná-las a alta performance?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral desse trabalho é mensurar a maturidade de equipes de trabalho em duas unidades de uma empresa de grande porte <sup>1</sup> do setor financeiro, a fim de verificar seu desenvolvimento em relação ao alcance da alta performance.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos, tem-se:

- Apresentar a evolução do desenvolvimento do trabalho em equipe e o conceito de equipe de alta performance;

---

<sup>1</sup> 4ª maior empresa do mercado financeiro no mundo.



- Identificar as contribuições no desenvolvimento do trabalho em equipe para as organizações.

### 1.3 Justificativa

A transformação que ocorreu no ambiente empresarial desde a invenção da máquina a vapor (século XVIII) que era voltada ao sistema artesanal de produção e aos poucos foi substituído pelo sistema fabril, período esse conhecido por Revolução Industrial, trouxe como mola-mestra a mecanização, isto é, a introdução de máquinas capazes de realizar tarefas que antes dependiam do esforço humano (PEARSON, 2010).

Com o advento dos estudos sobre o comportamento humano, a partir de *Hawthorne*, realizados em 1927, inicia-se um movimento para uma visão acerca das necessidades humanas. Assim, houve uma nova alteração do foco, onde se percebeu a importância de compreender o indivíduo no contexto da execução do trabalho. O olhar se voltou para as tarefas e o trabalhador ficou conhecido como um dos recursos da empresa, por isso, Recursos Humanos (PEARSON, 2010).

Como salienta Dubrin (2006), a evolução não para por aí, as pesquisas continuam e as alterações do ambiente deixam de ser suficientes para a continuidade dos negócios. Ainda no contexto traçado, surgem vários estudiosos que apontam e relacionam a interface do desempenho das organizações atrelada à performance de seus colaboradores. Para essa necessidade, nasce uma “ciência” que estabelece métodos, técnicas e procedimentos para tratar essa relação de maneira científica, saindo das tentativas e erros. Desde então, a Ciência Comportamental, conhecida como Comportamento Organizacional, estuda a interdependência do meio externo com os indivíduos e seus processos de trabalho, e com os resultados obtidos consideram-se os níveis individuais de tarefas organizacionais.

Os autores Caravantes e Kloeckner (2011) definem comportamento organizacional como o estudo que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o objetivo de utilizar esse conhecimento para promover a eficácia organizacional.

Assim, a avaliação de resultados geridos pelas empresas que adotam uma política de gestão de pessoas centradas no conhecimento e no talento humano, certamente resultará na necessidade de ajustes corporativos, a fim de poder alavancar a demanda latente do mercado (DUBRIN, 2006).

Já para David (2009), a perspectiva de desenvolvimento de equipes de alta performance passa por um processo que envolve empresas voltadas à estrutura administrativa, com enfoque em inovação e estruturas flexíveis, valorizando o papel do ser humano dentro desse contexto organizacional. Dessa forma, quando se pretende criar uma estrutura de alta performance, diversas empresas focalizam ações unicamente relacionadas ao funcionamento interno das equipes, enfatizando os aspectos sociais e as relações interpessoais.

D'Aguillo (2012) complementa que para desenvolver equipes de alto desempenho é necessário dar liberdade aos membros, a qual vem do conhecimento, da experiência e da motivação interna de cada integrante.

Os autores Reis et al. (2005), Dyer (1994), Katzenbach e Smith (1994) e D'Aguillo (2012) apontam alguns benefícios que as equipes de alta performance trazem para as organizações:

- utilizam todas as ideias e motivação dos membros da equipe;
- aproveitam melhor o tempo tanto dos membros como de seu diretor;
- melhoram a produtividade e a satisfação para a equipe e sua organização;
- realizam aperfeiçoamento constante da equipe para garantir o desempenho e evitar o risco da simples manutenção do bom desempenho;
- as pessoas sentem-se competentes e valorizadas pelo que realizam, refletindo no alcance de resultados extraordinários;
- as pessoas conseguem reunir conhecimentos, experiências e emoções que se complementam, razão pela qual ultrapassam a soma dos desempenhos individuais, proporcionando à organização melhores condições para atender e solucionar os múltiplos desafios;
- cada indivíduo é alvo merecedor da atenção e colaboração de todos e, em contrapartida, é responsável pelo sucesso de cada um dos demais, o que gera um forte desejo de a ela pertencer e se mostrar fiel aos princípios e valores que permeiam a equipe;
- o clima mantido entre as pessoas é de total abertura e transparência, a crítica é utilizada para corrigir os erros, o esforço leva ao alcance dos objetivos, valorizando uns aos outros com palavras, gestos e premiações, incentivando cada um a persistir sempre, a superar-se, a tornar-se um vitorioso;

- alimentam a autoestima individual para que se sintam fortalecidos e competentes e têm claro que a maturidade das equipes é fruto do trabalho coletivo e do desempenho de cada um.

A contribuição dessa pesquisa é apresentar um estudo empírico, já que há carência desse tipo de trabalho, contribuindo para preencher a lacuna entre a teoria e a prática, e assim, formar equipes de alta performance que ainda são consideradas um dos grandes desafios dentro do contexto empresarial.

#### **1.4 Aspectos Metodológicos**

Segundo Miguel (2007), a importância metodológica de um trabalho justifica-se pela necessidade de embasamento científico adequado por meio da busca da melhor abordagem de pesquisa a ser utilizada para endereçá-la, bem como métodos e técnicas para planejamento e condução.

O autor ressalta ainda que essa importância metodológica resulta no desenvolvimento de trabalhos melhor estruturados que podem ser replicados e aperfeiçoados por outros pesquisadores, desenvolvendo a teoria por meio de sua extensão ou refinamento ou ainda propor novas teorias na contribuição para a geração de conhecimento.

Para os autores Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a pesquisa é uma atividade voltada para investigar problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos, ou seja, parte de uma dúvida ou problema e com o uso do método científico se obtém uma resposta ou solução.

Na ótica de Gil (2009), a pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo responder aos problemas que são propostos.

Já, Thiollent (2011) aponta que, numa pesquisa, sempre é preciso pensar, ou seja, buscar ou comparar informações, articular conceitos, avaliar ou discutir resultados, elaborar generalizações entre outros. Todos esses aspectos compõem uma estrutura de raciocínio subjacente à pesquisa.

De acordo com os métodos científicos apresentados pelos autores Cervo, Bervian e Da Silva (2007), Gil (2009), Yin (2005) e Duarte (2002), esse trabalho será classificado da seguinte forma:

- Da natureza: **pesquisa aplicada**, pois a pesquisadora é movida pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos;
- Forma de abordagem do problema: **qualitativa**, pois visa conhecer as melhorias no ambiente e atividades desenvolvidas pelos colaboradores envolvidos na pesquisa;
- Objetivo: **exploratória**, pois a pesquisa envolve levantamento bibliográfico, questionário aplicado aos colaboradores e entrevista semi-estruturada com os gestores;
- Procedimentos técnicos: **estudo de caso**, pois a pesquisadora fará a coleta dos dados e posterior análise dos mesmos.

A metodologia de pesquisa será detalhada na quinta seção.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está organizado em sete seções para seu melhor entendimento.

Na primeira seção, fez-se a contextualização do tema, a apresentação do problema de pesquisa, justificativa e introduziram-se os objetivos de estudo.

A segunda seção apresenta a evolução dos sistemas produtivos e da gestão de pessoas.

A terceira seção apresenta a gestão estratégica de pessoas que aborda a gestão por competências para o desenvolvimento das equipes de alta performance.

A quarta seção apresenta a teoria sobre trabalho em equipe, o conceito e as diferenças entre grupo e equipe, os diferentes tipos de equipe, maturidade das equipes, a evolução e o conceito de equipe de alta performance.

A quinta seção trata da metodologia utilizada na pesquisa, tendo como base os objetivos especificados. São apresentadas as classificações da pesquisa, o ambiente pesquisado, os procedimentos metodológicos e limitações do trabalho.

A sexta seção tem por objetivo apresentar o estudo de caso, a análise e apresentação dos resultados e a receptividade dos colaboradores ao trabalho em equipe.

A sétima seção apresenta as conclusões do trabalho.

Finaliza-se, listando as referências utilizadas, apêndices e anexos.

## 2 EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS PRODUTIVOS E DA GESTÃO DE PESSOAS

Alvin Toffler (1928), escritor e futurista norte-americano, afirmava que a história humana pode ser dividida em “ondas”, sendo a primeira a agricultura. Até o fim do século XIX, todas as economias eram relacionadas com a agricultura e, na década de 1890, por exemplo, aproximadamente 90% das pessoas estavam empregadas em trabalhos agrícolas. Já, a segunda “onda”, foi a industrialização, do final do século XIX até os anos de 1960, em que a maioria dos países desenvolvidos saltou de sociedades agrárias para sociedades industriais voltados para produção em massa, serviços especializados e relacionamentos de autoridade se tornaram o “modus operandi”. A terceira “onda” chegou nos anos de 1970, intitulada era da informação, responsável por eliminar cargos industriais de baixa qualificação e, ao mesmo tempo, criar abundantes oportunidades de trabalho para especialistas técnicos e qualificados, profissionais liberais com experiência e conhecimento (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Esse cenário mutável e de grandes transformações ficou conhecido como globalização, resultando na implantação de modernas tecnologias, com o propósito de aperfeiçoar produtos e serviços, visando a competitividade acirrada entre as empresas que já exigiam uma postura diferenciada por parte dos colaboradores na reestruturação de seus processos internos (CHIAVENATO, 2009).

Robbins e Decenzo (2004) complementam que se uma organização almeja crescimento, a ampliação das operações para além de suas fronteiras nacionais é uma estratégia lógica, a fim de obterem vantagens de custo sobre as concorrentes.

À medida que as empresas tornam-se maiores frente a uma economia complexa, passam a adquirir uma variedade infinita de produtos e serviços e, em contrapartida, têm dificuldades em gerir pessoas com a devida competência para essa nova realidade: diante de um crescimento empresarial, o número de pessoas aumenta dentro de uma organização, como também aumenta a necessidade de conquistar novos horizontes aliados a conhecimentos e aptidões fundamentais à ótica competitiva dos negócios (PEARSON, 2010).

Diante desse contexto, a história da gestão de Recursos Humanos remonta à Inglaterra, na época em que pedreiros, carpinteiros, trabalhadores de curtumes e outros artesãos se organizavam, formando associações com a finalidade de melhores condições de trabalho. A área de RH sofreu uma evolução ainda mais significativa com a Revolução Industrial, no final do século XVIII, estabelecendo, bases para a nova e complexa sociedade industrial, dando

início à substituição do trabalho manual por maquinários e energia a vapor (IVANCEVICH, 2011).

Ivancevich (2011) enfatiza, ainda, que as condições de trabalho, os padrões sociais e a divisão de mão-de-obra sofreram consideráveis modificações, um novo tipo de funcionário, o chefe, que não necessariamente era o proprietário da empresa, como em épocas anteriores, tornou-se negociador poderoso do sistema fabril inovador.

Este período compreende a fase da administração científica, cujo principal autor foi Frederick W. Taylor (1878-1890). Nessa fase, Taylor se destacou por realizar estudos da eficiência do trabalhador e tentou descobrir a “melhor maneira” e o modo mais rápido de realizar um trabalho.

Os autores Pacheco, Shinyashiki e Arnosti (2010) acrescentam que a Gestão de Recursos Humanos, na fase de Taylor, tinha relação com o formato mecanicista e racional do trabalho, o que deu bases para etapas posteriores que, naturalmente, foram surgindo em resposta às necessidades de melhoria.

Enquanto a gestão científica se concentrava no trabalho e na eficácia, a psicologia industrial atentava para o trabalhador e suas diferenças individuais, ou seja, o bem-estar do trabalhador era o interesse da psicologia industrial (IVANCEVICH, 2011).

Ivancevich (2011) ressalta, também, que mudanças drásticas na tecnologia, crescimento das organizações, surgimento dos sindicatos, preocupação e intervenção governamentais nas relações trabalhistas originaram o departamento pessoal.

Segundo o mesmo autor, outro fator importante que contribuiu para a formação da área de gestão de Recursos Humanos foi o movimento das relações humanas doutrinado pelos seus pesquisadores Elton Mayo e Fritz Roelthisberger, responsáveis por incorporar fatores humanos ao trabalho. Esse movimento teve início em consequência de uma série de estudos realizados na unidade de *Hawthorne da Western Electric* de Chicago, de 1924 a 1933. Esses estudos ressaltaram a importância da interação social e do trabalho em grupo em nível de interação e satisfação dos empregados.

O movimento das relações humanas teve fim em meados da década de 1960, contribuindo para a área de comportamento organizacional.

Essa fase foi modelo do comportamento humano na Gestão de Recursos Humanos, compreendendo uma trajetória nas décadas de 30 e 40, onde predominavam procedimentos de psicologia que influenciavam decisivamente na teoria organizacional até as décadas de 60 e 70 (FISCHER, 2002).

O autor ressalta, ainda, que a partir dos anos 50, a expressão *human resource management*, com foco no comportamento humano, se afirmava definitivamente na teoria organizacional e, por fim, nas décadas de 60 e 70, descobriu-se que a relação entre empresa e colaboradores se dava por meio de seus gerentes por isso a importância da interação social dos mesmos com os demais colaboradores.

Pacheco, Shinyashiki e Arnosti (2010) apontam que, dando continuidade ao estudo sobre Recursos Humanos, identificou-se a fase da administração sistêmica ou da administração do sistema sócio-técnico ou sistema aberto.

O sistema sócio-técnico é constituído por dois subsistemas: o técnico e o social, que processam interação entre si e com o meio ambiente (CARAVANTES, CARAVANTES E KLOECKNER, 2011), Marx (2010), acrescenta que esses subsistemas motivaram e impulsionaram as ideias desenvolvidas pela sociotécnica. De um lado, notou-se significativo descontentamento dos trabalhadores nos inúmeros casos de adoção das técnicas e princípios do fordismo-taylorismo manifestado pelo aumento de rotatividade voluntária, pelas doenças profissionais, pelo número de faltas ao trabalho. De outro, a introdução de equipamentos de base automatizada em diversos sistemas de produção, trouxeram consequências significativas sobre volume e natureza do trabalho humano.

Pieper (1990) afirma que essa fase abrange os anos da década de 70 e início dos anos 80, nos quais o RH era destacado como uma área operacional e funcional, assim como as demais áreas da empresa: vendas, marketing, produção entre outras.

Já os anos 80 e 90, trouxeram pressões econômicas ainda maiores, nas quais as empresas e os indivíduos enfrentam uma crescente e definitiva competição globalizada. Em decorrência desta realidade, a área de RH não ficou imune a essas mudanças, resultando em maior envolvimento entre a empresa e seus colaboradores, buscando orientações políticas e práticas de Recursos Humanos para o alcance dos objetivos organizacionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Marx (2010) acrescenta que em face a competição e dificuldade de manutenção dos resultados e estratégias tradicionais, as empresas buscaram introduzir em seu projeto de trabalho flexibilidade na alocação aos postos, ambiente favorável ao crescimento profissional, maior capacidade de reação das empresas a ambientes externos cada vez menos previsíveis e instáveis, bem como redução de custos de produção com o intuito de melhor aproveitar o trabalho humano.

A partir dos anos 90, a expressão “grupos autogeridos” ou “grupos semiautônomos”, tem sido consideravelmente utilizada para propor um tipo de organização de trabalho para que por meio da autonomia crescente dos trabalhadores, possa responder com eficiência e eficácia aos requisitos de flexibilidade e demais exigências do mercado (MARX, 2010).

O autor salienta, ainda, que há indícios de que a autonomia começa a ser vista como parte integrante de um projeto empresarial, não como resultado de pressões sociais, como nas décadas 70 e 80 em busca de competitividade e desempenho.

Diante dessa evolução histórica, as pessoas passam a ser o alvo principal que sustenta e promove o sucesso de uma organização, confirmando as vantagens competitivas tão indispensáveis nesse mundo globalizado e fortemente concorrencial.

A seguir, aborda-se a evolução dos sistemas produtivos e se discute as mudanças na área que trata da gestão de pessoas em cada uma das fases dessa evolução.

O Quadro 1 ilustra as fases da evolução dos sistemas produtivos e o papel da gestão de pessoas em cada fase.

Quadro 1 - As mudanças e transformações na área de RH

Era da Industrialização Clássica (1900-1950)		Era da Industrialização Neoclássica (1950-1990)		Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da industrialização e formação do proletariado.</li> <li>• Transformação das oficinas em fábricas.</li> <li>• Estabilidade, rotina, manutenção e permanência.</li> <li>• Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização.</li> <li>• Modelo mecanístico e burocrático.</li> <li>• Necessidade de ordem e rotina.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da industrialização e do mercado de candidatos.</li> <li>• Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial.</li> <li>• Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e segurança.</li> <li>• Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais.</li> <li>• Modelo menos mecanístico.</li> <li>• Necessidade de adaptação.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de serviços ultrapassa o industrial.</li> <li>• Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações.</li> <li>• Extremo dinamismo, turbulência e mudança.</li> <li>• Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas.</li> <li>• Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis e mutáveis.</li> <li>• Necessidades de mudança.</li> </ul>
Departamento de Pessoal	Departamento de Relações Industriais	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Gestão de Pessoas	Equipes de Gestão de Pessoas
<b>Pessoas como mão-de-obra</b>		<b>Pessoas como recursos humanos</b>		<b>Pessoas como parceiros</b>

Fonte: Chiavenato (2008, p.43).



## 2.1 Era da Industrialização Clássica

Por volta de 1730, a Revolução Industrial visava, principalmente, à maior produção possível, já que a Inglaterra introduzira máquinas capazes de realizar tarefas sem o esforço humano, especialmente quando se referia às máquinas movidas a vapor.

Essa revolução alavancou grandes mudanças na produção de bens, substituindo o sistema artesanal de produção pelo sistema fabril, tendo como base principal a mecanização. Todavia, essa mudança, em relação às condições de trabalho, apresentou vários problemas, desde remuneração até as precárias condições de trabalho (número excessivo de horas, segurança, etc.).

Para substituir a produção artesanal, muitas vezes, improvisada e empírica, tornou-se necessário um fundamento científico que pudesse melhorar as atividades administrativas e de produção.

De acordo com David (2009), surgiu, então, a Teoria Clássica da Administração, envolvendo duas áreas distintas: a operacional, de Taylor, com ênfase na racionalização das tarefas e a administrativa, de Fayol, com ênfase na estrutura organizacional.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) envolveu uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores, em favor da coordenação de esforços para aumentar lucros (GIL, 2007).

Para Taylor, maximizando a eficiência, os rendimentos também seriam maximizados, quer de trabalhadores quer de empresários e, com isso, estaria solucionado o conflito entre o capital e o trabalho. Partindo do pressuposto de que as recompensas financeiras eram suficientes para motivar os trabalhadores e que os administradores aceitariam ver o seu papel reduzido à organização “científica” do processo produtivo, recorrendo à padronização de tarefas e à divisão do trabalho (PEARSON, 2010; CHIAVENATO, 2010).

Os autores afirmam que nenhum desses pressupostos foi verificado e, tanto os detentores do capital quanto os trabalhadores, apresentaram resistências à abordagem da gestão. Os primeiros por verem o seu bom-senso e capacidade questionados e os segundos, por lhes exigirem que executassem tarefas simplesmente mecânicas e repetitivas como se fossem máquinas.

Gil (2007) aponta que a Administração Científica teve, também, a contribuição de Henry Ford (1863-1947), considerado o pioneiro da indústria automobilística americana, que

defendia o trabalho especializado com melhor remuneração e diminuição da jornada de trabalho, visando aumentar a produtividade dos operários.

Todavia, a abordagem taylorista considera a empresa como uma organização fechada e se inclina apenas sobre o processo produtivo em si, esquecendo, por exemplo, a estrutura da própria empresa.

As teorias centradas na estrutura consideram a totalidade da organização, que vão além da mera racionalização do trabalho, embora continuem a não considerar as inter-relações da empresa com o seu ambiente. A Teoria Clássica teve como precursor Henri Fayol (1841-1925) responsável por enfatizar a estrutura organizacional e inaugurar a abordagem anatômica da estrutura formal da organização, substituindo o enfoque analítico e concreto de Taylor por uma visão sintética, global e universal (CHIAVENATO, 2010).

O autor ressalta ainda, que a principal preocupação de Fayol residia nas relações e funções dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional. Pearson (2010) acrescenta que esse teórico clássico ajudou a formular a doutrina administrativa, passando a ser conhecida como fayolismo. Essa doutrina administrativa voltada aos subordinados para adquirirem capacidade técnica de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (GIL, 2007).

Os princípios para uma boa gestão também foram manifestados: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, subordinação dos interesses individuais aos coletivos, centralização, ordem, iniciativa e espírito de corpo<sup>2</sup>. Neste momento, é que se encontra a contradição da Teoria Clássica e do contexto em que surgiu (CHIAVENATO, 2010; GIL, 2007).

Gil (2007) complementa que com uma considerável massa de trabalhadores desesperados por emprego, sem poder reivindicativo, nem instrução e uma economia em expansão, o essencial, naquele momento, seria produzir tanto quanto fosse possível, preocupando-se com o comando e a hierarquia como fatores vitais para fazer face às crises de crescimento das próprias empresas.

Chiavenato (2010) acrescenta ainda que, apesar disto, Fayol reconhecia nos seus princípios a importância da iniciativa e do espírito do corpo.

Dentro dessa concepção, as empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, enfatizando a divisão de departamentos funcionais, na centralização das decisões no topo hierárquico, estabelecendo

---

<sup>2</sup> Significa que um determinado grupo defende seus interesses comuns.

regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. O ambiente que envolvia essa estrutura organizacional era conservador, não oferecia desafios e tinha como preocupação os problemas internos de produção (CHIAVENATO, 2010).

O autor salienta que, nesta Era Industrial Clássica, a eficácia seria garantida segundo as medidas de padronização e simplificação, como também a especialização da mão-de-obra para permitir escalas de produção maiores e a custos menores, o que caracterizava o modelo organizacional em um desenho mecanístico próprio da lógica do sistema fechado.

As empresas surgidas com a Revolução Industrial, através de suas práticas gerenciais, institucionalizaram o trabalho destituído de criatividade e originalidade, e com mínimas oportunidades de interação humana (BEJARANO, 2006), como complementa Chiavenato (2010), o trabalhador era considerado apêndice das máquinas e mero fornecedor de esforço físico e muscular, por isso o termo estrutura mecanicista.

Os antigos departamentos de pessoal eram órgãos destinados a cumprirem as exigências legais a respeito do trabalhador e seu emprego, tais como: admissão com contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem de horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato, contagem de férias, entre outros (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010) destaca que posteriormente, os departamentos de relações industriais assumem o mesmo papel, acrescentando outras tarefas como o relacionamento da organização com os sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentarem problemas sindicais de conteúdo reivindicatório.

Posto isto, a Administração Científica, difundida amplamente como uma das principais bases da organização industrial, teve como pioneiros: Taylor, Ford e Fayol, que criaram as principais bases dessa organização nas primeiras décadas do século.

O desenho mecanístico típico da Era Industrial Clássica, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1. O desenho mecanístico típico da Era Industrial Clássica



Fonte: Chiavenato (2010, p.35).

## 2.2 Era da Industrialização Neoclássica

A era da industrialização neoclássica inicia-se no final da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) e está ligada ao período entre 1950 a 1990. A partir desse marco histórico, o mundo começa a se transformar velozmente e tais mudanças apresentam pouca previsibilidade.

Nessa fase, a industrialização é mantida em larga escala, porém distingue-se por um volume grandioso de empregos no setor de serviços, sendo considerada um dos pontos mais relevantes na transição para a Era Pós-Industrial (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Para Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), outras transformações essenciais ocorreram em escala econômica e social, além do deslocamento do empregado para o setor de serviços. Entre elas, estão os bens tangíveis que englobam os meios de produção e matérias primas que deixam de ser considerados recursos primordiais, e passam a ser substituídos pelos bens intangíveis, tais como: conhecimento, criatividade, informações dentre outras de caráter interpessoal.

Segundo Chiavenato (2010), nesse contexto, o velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal, que visava formatar as estruturas organizacionais, tornou-se inflexível e excessivamente lento para acompanhar as transformações que ocorriam no ambiente organizacional.

O autor aponta que a busca por novos modelos estruturais, que pudessem atender às necessidades de inovação e que melhor se ajustassem às novas condições, fez surgir a abordagem matricial para reavivar a organização funcional, incluindo um plano lateral de divisões por produtos e serviços, objetivando maior rapidez de estruturas com características de inovação e dinamismo no alcance maior de competitividade.

O estudioso destaca que a aplicação dessas estruturas trouxe como vantagem fracionar grandes organizações em unidades estratégicas de negócios, para melhor administrá-las e torná-las velozes, e mesmo havendo uma melhora na arquitetura, ainda não foi suficiente para eliminar o emperramento da estrutura funcional e burocrática. O mercado tornou-se mais heterogêneo e a competição entre as empresas ficou mais intensa, mais ágil e mais próxima do mercado e do cliente.

Oposto à Era Clássica, o mercado se caracteriza pela divisão de pequenos volumes de produção e o centro da competitividade resulta em inovação, alta qualidade e baixo custo.

Diante dessa realidade, novos competidores tiveram acesso ao mercado local, e modernos métodos de produção foram implementados, exigindo mudanças no modelo de produção (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Para as autoras, esse novo modelo de produção é centrado na produção flexível, no trabalho intelectual, na utilização de equipes de trabalho e não mais no trabalho individual predominante na Era Industrial.

A identificação da necessidade de alterações no sistema mecanicista é marcada pela influência do movimento das relações humanas, iniciado por Elton Mayo, cientista e professor da Escola de Administração de Empresas de Harvard, responsável pelo projeto de pesquisa na fábrica da *Western Electric*s no bairro de *Hawthorne* em Chicago, de 1924 a 1936 (BEJARANO, 2006).

O objetivo dessa pesquisa era correlacionar à luminosidade instalada no ambiente de trabalho em relação à produção dos operários, confirmando outras variáveis que seriam responsáveis pela fadiga, pelos acidentes de trabalho, pela rotação do pessoal ao efeito das condições físicas durante a produção, o resultado era influenciado por fatores de natureza psicológica, começando a partir de então, enfatizar o homem e os aspectos psicológicos do trabalho (BROWN, 1954), segundo David (2009), o desenvolvimento da experiência em *Hawthorne*, mostrou a importância do papel do ser humano nas organizações, não mais como mão-de-obra mecânica, mas, como ser pensante com necessidades sociais e psicológicas.

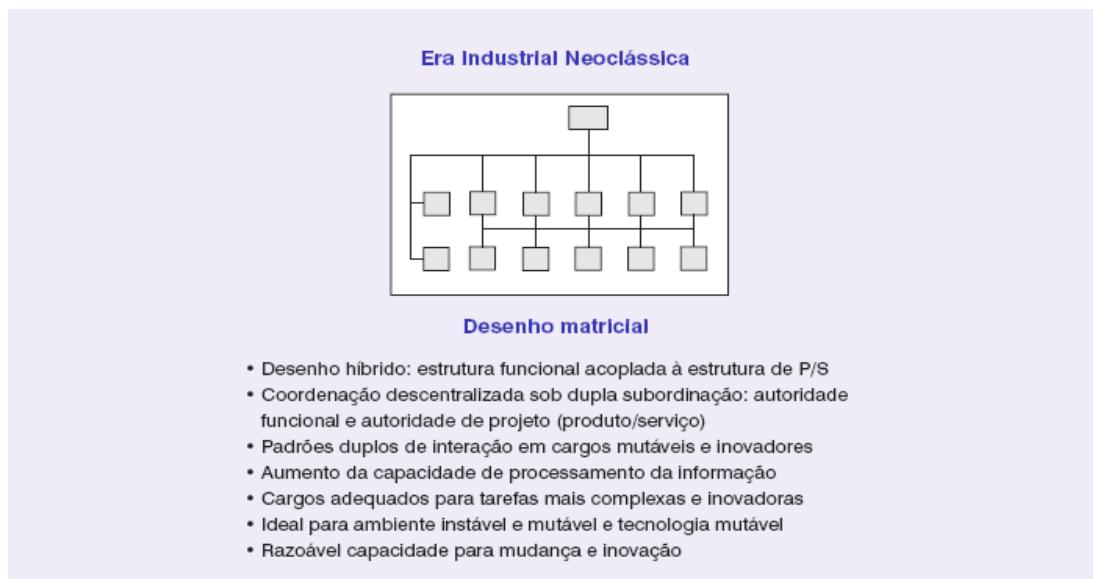
A ênfase ao trabalhador no decorrer da Era Industrial Neoclássica teve sua representante na Teoria Comportamental, que marca a mais forte influência da psicologia organizacional sobre a teoria administrativa, trazendo novos conceitos sobre motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, processo decisório, comportamento organizacional, estilos administrativos, que alteraram completamente os caminhos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável (CHIAVENATO, 2010).

Portanto, o autor afirma que, na Industrialização Neoclássica, surgiram os departamentos de recursos humanos em lugar dos antigos departamentos de relações industriais: os chamados DRH começaram a desenvolver funções operacionais e táticas como órgãos prestadores de serviços especializados além das tarefas operacionais e burocráticas. Também cuidavam do recrutamento, da seleção, do treinamento, da avaliação, da remuneração, da higiene e da segurança no trabalho e de relações trabalhistas e sindicais.

Em outras palavras, o antigo pensamento das Relações Industriais dá lugar a uma nova visão da Administração de Recursos Humanos, em que as pessoas passam a ser reconhecidas como recursos vivos, capazes de trabalhar em grupo e não como “fatores” ineficazes de produção (CHIAVENATO, 2010).

O desenho matricial típico da Era Industrial Neoclássica, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2. O desenho matricial típico da Era Industrial Neoclássica



Fonte: Chiavenato (2010, p.36).

## 2.3 Era da Informação

A Era da Informação, segundo Chiavenato (2008), foi um período que se iniciou na década de 1990, época ainda vivida atualmente onde há como principal característica, a rapidez das mudanças com imprevistos, turbulências e o inesperado.

A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos e a sua tecnologia forneceu condições básicas para o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global; a competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Castells (2006), essa revolução tecnológica da informação motivou o surgimento do informacionalismo<sup>3</sup> como base para uma nova sociedade. No informacionalismo, a geração de riqueza, o exercício do poder e a criação de códigos culturais passaram a depender da capacidade tecnológica e dos indivíduos, considerando a tecnologia da informação o elemento principal dessa capacidade, tornando-se ferramenta indispensável para implantação dos processos de reestruturação socioeconômica.

O autor ressalta ainda, que a tecnologia da informação, também, possibilitou a formação de redes como modo dinâmico e autoexpansível de organização da atividade humana.

Na visão de Castro (2011, p. 16), “por meio das tecnologias de informação é possível monitorar, coletar e analisar as informações tanto no ambiente externo como interno da concorrência, oportunizando maiores e melhores escolhas no processo de tomada de decisão”.

Para Chiavenato (2007), a qualidade e a competitividade constituem, hoje, aspecto fundamental para as organizações em um mundo de transações rápidas e globais, buscando a melhoria contínua e a excelência nas metas e resultados. Assim, as técnicas de redução e de enxugamento, como a reengenharia de processos, as fábricas enxutas, o *just-in-time*, as organizações virtuais e as em redes de equipes, provocaram o surgimento de novas ideias sobre como conduzir os negócios de maneira mais simples, ágil e competitiva.

Na ótica do autor, a Era da Informação privilegia aspectos organizacionais como flexibilidade, trabalho em equipe e células de produção, unidades autônomas, além de fatores culturais como vasta participação, comprometimento, focalização no cliente interno e externo, orientação para metas e resultados e Castro (2011) acrescenta que as transformações provocadas pela sociedade da informação exigem das pessoas uma aprendizagem constante, a

---

<sup>3</sup> Aplicação mais intensiva do conhecimento nos processos produtivos.

disposição para o trabalho em equipe e a superação de desafios que solucionem problemas complexos.

Segundo Gil (2007), as empresas nunca dependeram tanto de seus recursos humanos, ou seja, das pessoas que são parte integrante da organização. O autor afirma que as forças competitivas enfrentadas pelos gerentes, nos dias atuais, exigem excelência organizacional, cujo alcance é obtido pelo modo como as empresas agem para fazer com que as tarefas sejam executadas e pela forma de tratamento concedida aos colaboradores.

Dentro desse quadro, as pessoas e seus conhecimentos, as habilidades e as competências passam a ser a principal base da nova organização.

Nesta nova concepção, o trabalhador deixa de ser simples recurso organizacional para ser abordado como ser dotado de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. É o novo parceiro da organização, isto é, aquele que toma decisões a respeito de suas atividades, cumpre metas e alcança resultados previamente negociados e que serve ao cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas (CHIAVENATO, 2010).

O autor acrescenta ainda, que o trabalhador de agente passivo, portanto administrado, passa a constituir agente ativo e inteligente, auxiliador na administração dos demais recursos organizacionais.

Assim entendido, os departamentos de recursos humanos foram substituídos por equipes de gestão com pessoas para que suas práticas sejam delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, passando a ser gestores de pessoas, enquanto que as tarefas operacionais e burocráticas não-essenciais são transferidas para terceiros (*outsourcing*). Com isso, as equipes de RH isentam-se das atividades operacionais para oferecer consultoria interna, a fim de que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global, visando ao futuro e às diretrizes da organização e seus membros (CHIAVENATO 2010).

Conclui-se que as sociedades contemporâneas já estão a exigir um novo tipo de indivíduo e de trabalhador em todos os setores sociais e econômicos, ou seja, um indivíduo dotado de competências técnicas múltiplas, habilidade no trabalho em equipe, capacidade de aprender e de adaptar-se à novas situações (CASTRO, 2011).

O desenho orgânico típico da Era da Informação, conforme apresentado na Figura 3.



Figura 3. O desenho orgânico típico da Era da Informação



Fonte: Chiavenato (2010, p.38).

### 3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nos últimos anos, os empregados ganharam um papel estratégico nas organizações. O novo discurso está alicerçado no conceito de *core competence* ou competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990), uma vez que as empresas estão competindo pelos recursos humanos investindo em significativas transformações na sua tecnologia e na sua administração. Tais desafios impõem-se ao desempenho das pessoas e dos negócios, exigem estratégias para competição, evidenciam padrões mundiais na excelência de qualidade, despertam nos trabalhadores a importância do desenvolvimento das competências essenciais (conhecimento, habilidade e atitudes) para a execução de suas tarefas dentro da organização. (LAZZAROTTO, 2001).

Prahalad e Hamel (1990) complementam que a estrutura organizacional precisa manter a alocação de recursos e desenvolver uma infraestrutura administrativa apropriada a essa alocação, a fim de criar uma cultura gerencial dinâmica, capacidade de mudar e vontade de compartilhar conhecimentos no trabalho em equipe.

Dessa forma, é necessário que a empresa identifique e desenvolva competências para todos os níveis e setores da organização e não somente para os setores-chave, tais como: pesquisa e desenvolvimento, marketing e vendas, setores anteriormente considerados “a razão de ser” dos planejamentos estratégicos empresariais. Por outro lado, definir competências para todas as áreas da empresa e não integrá-las, pode gerar uma lista a mais de habilidades específicas dos empregados ou equipes (COSTA, 2003).

Para os autores Prahalad e Hamel (1995), as competências essenciais são definidas como um conjunto de habilidades e tecnologias que tornam possíveis a uma empresa benefícios diferenciados aos seus clientes, condição considerada primordial para a competitividade e sobrevivência organizacional.

Já, na visão de Fleury (2002), uma competência essencial não necessita estar fundamentada em tecnologia ainda não existente, mas deve se associar ao domínio de qualquer etapa do ciclo de negócios e com um intenso conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Diante disso, para que seja considerada competência essencial, o referido conhecimento deve estar interligado a uma organização padronizada de aprendizagem que engloba a descoberta, a inovação e, principalmente, a capacitação de recursos humanos.

Assim, organização e equipe, juntas, constituem um processo contínuo de troca de competências: de um lado, a organização transfere seu patrimônio para as pessoas com preparo e enriquecimento para enfrentar situações profissionais, por outro, as pessoas quando desenvolvem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, preparando-a para enfrentar novos desafios. Conseqüentemente, a agregação de valor das pessoas resultará em contribuição efetiva de conhecimentos para a organização, mantendo e aumentando suas vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2008).

Nesse panorama empresarial, deve-se ressaltar que as *core competences*, segundo Prahalad e Hamel (1990), estão embasadas em três condições essenciais:

- agregar contribuição significativa ao valor percebido pelo cliente;
- diferenciar a empresa dos concorrentes por meio da criação de vantagens competitivas que resultarão em dificuldade de serem imitadas;
- prover abertura para variados produtos e mercados.

Assen et al. (2010) enfatizam que o modelo de competências essenciais tem como ponto de partida a capacidade organizacional para construir tais competências e encorajar os gestores a refletirem sobre quais forças que os diferenciam de seus concorrentes.

Dessa forma, a capacidade organizacional somente será alcançada se organizações trabalharem os conceitos de aprendizagem contínua desenvolvidos de forma sistêmica (SENGE, 2004) e que, atualmente, têm sido difundidos e adotados por diversas empresas e conhecidos como *Learning Organization* ou Organizações que Aprendem. Esse novo modelo de organização possibilitou aos gestores uma nova forma de enxergar as empresas e sua capacidade de criar resultados esperados no meio em que estão inseridas (CARREIRA et al., 2009).

Na visão dos autores Eyng et al. (2005), administrar frente a constantes mudanças, tornou-se muito mais que um desafio a ser enfrentado pelas organizações e, mais do que isso, exige uma interação multidisciplinar de esforços que necessitam, cada vez mais, de pessoas que se superem na realização das tarefas do que o simples administrar funções. Exigência esta, que aumenta a cada dia, que requer gestores que detenham o saber, o saber fazer e o saber ser, acrescidos de domínio de habilidades e competências, como também, serem visionários e capazes de se adaptarem às mudanças, entre tantas, à visão sistêmica.

Eyng e Reis (2006) reconhecem essa aprendizagem organizacional que se destaca a cada dia como um método de melhoria contínua que agrega valor às tarefas e aos processos de trabalho e como um meio sólido de apropriação de conhecimentos.

Nesse sentido, Senge (2004) doutrina que as *Learning Organization* se destacam por serem organizações aprendizes com efetiva capacidade de reagir às mudanças, solucionar problemas e aproveitar as oportunidades, já que, através delas, as pessoas aperfeiçoam continuamente sua capacidade de criar e recriar o futuro em ações conjuntas, buscando a conscientização de uma equipe que possa sempre questionar seus modelos mentais, criando ambientes seguros e atraentes para que outras pessoas façam o mesmo. Essa habilidade denomina-se Gestão do Conhecimento.

Para tanto, são definidas pelo autor as cinco disciplinas essenciais para criar uma organização de aprendizagem:

- Domínio Pessoal – é a base espiritual da organização que aprende, pois torna claro o que é realmente essencial, despertando nas pessoas o “viver” em prol de suas aspirações. Possibilita esclarecer e ampliar a visão pessoal, desenvolver a paciência, acumular e sentir a realidade objetivamente;
- Modelos mentais – identificam hábitos, crenças e conhecimentos que facilitam a interpretação de tudo o que ocorre no mundo, nos negócios, na família entre outros, mostrando as ações pessoais, o poder de influenciar, o testar valores, para então aperfeiçoar ideias e paradigmas individuais que possam enriquecer o processo de aprendizagem e a forma de uma pessoa ver e se relacionar com outras;
- Visão compartilhada – é o elo que une os grupos na ação conjunta, na medida em que ela se relaciona com as visões dos membros da equipe e, quando isso ocorre, estimula o risco e a experimentação como forças misteriosas e incontroláveis. Facilita ideias individuais, que certamente contribuem para melhores aspirações coletivas e comprometimento compartilhado;
- Aprendizagem em grupo – é a disciplina que permite criar meios definidos pela equipe, através do processo de organizar e desenvolver a capacidade coletiva, de dialogar e buscar uma lógica comum para que o resultado das habilidades do grupo seja maior e mais relevante que a soma das habilidades individuais de cada membro;
- Pensamento sistêmico – é o fator principal da organização que aprende, visando à integração de todas as disciplinas e agindo como um elo entre teoria e prática. Capacita a percepção das influências entre as partes do sistema, ajuda a enxergar as coisas como um sistema integrado e não como partes isoladas. Se bem desenvolvido em todos os departamentos da organização, consegue romper

estruturas obsoletas e despertar nas pessoas o comprometimento com metas e objetivos para alavancar, com maior intensidade, a competitividade empresarial.

Segundo Enyg (2006), as organizações somente aprendem por intermédio de pessoas que aprendem, e Senge (2004) enfatiza que nem sempre a aprendizagem individual garante a aprendizagem organizacional, porém na falta dela, não é possível alcançar a aprendizagem organizacional. Ressalta, ainda, que as organizações que aprendem são aquelas dotadas de pessoas que focam na aprendizagem coletiva, o que exige elevado comprometimento com os resultados, além disso, que tenham espírito motivador para a obtenção dos resultados esperados.

Kaspary e Seminotti (2012) complementam que, no desenvolvimento dessas cinco disciplinas, as empresas “aprendem a aprender”, sendo esta anunciada como competência essencial para sobreviver nesse mercado globalizado e que está fundamentada na capacidade humana.

Os autores afirmam, também, que participar de uma equipe ou liderá-la, envolve dedicação, exercício e a condição de aprendizado constante, pois não existe um estágio de não precisar mais aprender sobre determinado assunto. Por esse entendimento de caminho, de algo a ser minuciosamente construído, é que se atribui o surgimento do termo gestão de equipes, que remete à ideia de continuidade.

Na visão dos autores Nonaka e Takeuchi (1997), as empresas criadoras do conhecimento são aquelas que criam novos conhecimentos e os disseminam por toda a organização e, também, os incorporam em seus produtos e serviços. Esse modelo, desenvolvido pelos autores a partir de uma espiral do conhecimento, tem como base o comprometimento pessoal e processos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito que envolverá o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente. Quando acontece essa mudança, geram-se conhecimentos, dando origem a uma interação contínua e dinâmica entre eles. Os autores complementam que, embora seja utilizado o termo “criação do conhecimento organizacional”, a organização não é capaz de gerar conhecimento em si sem a iniciativa dos indivíduos, bem como das interações em grupo.

A Espiral do Conhecimento, conforme apresentada na Figura 4.

Figura 4. Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.69).

Szezerbicki (2006) também defende que, após realizar uma análise da gestão do conhecimento em equipes de alta performance, constatou-se que as equipes contribuem com a organização, criam um ambiente propício à mudança, no qual há um envolvimento entre os membros da equipe, viabilizando a prática das atividades relacionadas à aprendizagem e ao desenvolvimento de novas habilidades.

Nesse contexto, as empresas do futuro serão aquelas capazes de descobrir como fazer para que as pessoas tenham comprometimento e queiram aprender, o que inclui desde o chão de fábrica até a alta gerência. Para que isso seja possível, as organizações devem priorizar nas equipes as mais elevadas aspirações humanas que vão muito além das necessidades materiais, eliminando as barreiras que as impedem de aprender, ou serão diferenciadas das organizações que aprendem (SENGE, 2004).

As empresas necessitam adquirir competências para que possam rapidamente se adequar às exigências do mercado e, isso só será alcançado se conseguirem gerenciar o conhecimento (EYNG, 2006).

Na visão dos autores Rossetti et al.(2008), gerenciar o conhecimento em um ambiente turbulento e competitivo, implica flexibilidade e capacidade de ação organizacional proativa. Essas adaptações impactam na forma de organização do trabalho, em que as equipes possuem papel fundamental na flexibilização da organização e a competência das pessoas é considerada fator chave para o sucesso.

Katz et al., (2000) destacam o valor do trabalho em equipe para a gestão do conhecimento, ressaltando que esse trabalho está relacionado com os modos de explorar a base de conhecimento da organização e de se desenvolver estrategicamente como uma “organização que aprende”.

Os autores enfatizam, ainda, a vantagem de se tomarem decisões e de se empreenderem ações que normalmente são mais independentes e de maior autocontrole, as responsabilidades e compromissos são bem definidos e a relação de lealdade é bem estabelecida.

Nesse ambiente, as melhorias se configuram como forma de potencializar as vantagens das competências profissionais e não se estendem apenas às tarefas a serem executadas.

Posto isso, a formação das equipes deve ser decidida, analisando-se as competências profissionais das pessoas (conhecimentos, habilidades, qualificações e experiências) em função dos objetivos e metas organizacionais (KATZ et al., 2000).

## 4 TRABALHO EM EQUIPE

Fleury e Fleury (1997) afirmam que, nos tempos do artesanato, o conhecimento sobre produtos e processos eram dominados e centralizados em uma só pessoa. O artesão conhecia esses dois aspectos: projetava e desenhava os produtos que iria produzir, obtinha as ferramentas necessárias e desempenhava as tarefas de produção rodeado por seus aprendizes e, como ressaltam os autores Reis et. al. (2005), formava uma comunidade de trabalho e de aprendizado. Porém, com o passar do tempo e a evolução das formas de organização social, essa estrutura sofreu modificações: os conhecimentos e as habilidades necessárias à produção foram gradativamente sendo separados e entregues a diferentes pessoas, o que caracterizou o início da divisão do trabalho (FLEURY; FLEURY, 1997).

Diante dessa evolução, surgiu o paradigma que dizia que o homem deveria ser controlado através da racionalização das tarefas. Nesse período, a divisão do trabalho em tarefas especializadas, a introdução de novas tecnologias e a disciplina dos trabalhadores, deram início à organização taylorista/fordista (PEREIRA; FREITAS; SEIXAS, 2003).

Os racionalistas tomavam conta das empresas. Descartes influenciou Adam Smith que influenciou Taylor e Fayol (REIS et al., 2005).

A Era Industrial teve seu apogeu com o desenvolvimento da Administração Científica. Essa teoria, proposta por Frederick Taylor, tentou otimizar a produtividade das organizações ao delegar tarefas mínimas aos indivíduos (FERREIRA, 2006) e que, segundo os autores Reis et al. (2005), era o fim do trabalho com significado e o início de uma era de desperdício do talento humano.

A partir dos anos 30, surgiu nos Estados Unidos um conjunto de autores que ficaram conhecidos como pertencentes à Escola de Relações Humanas, como: Maslow, Argyris e Herzberg, dentre outros (MARX, 2010).

Oliveira (2009) ressalta que essa escola buscou minimizar conflitos existentes nos primeiros anos da difusão do fordismo-taylorismo, entre os anos 20 e 50, preocupando-se exclusivamente com o comportamento e a satisfação do ser humano nas organizações. Marx (2010) afirma que, na visão desses autores, cabia à gerência gerar iniciativas para aumentar a motivação dos operários e equacionar a produtividade das empresas.

Como alternativa ao modelo clássico e à escola de Relações Humanas, surgiu a Escola Sociotécnica, com base em estudos realizados por pesquisadores reunidos no Tavistock Institute de Londres, que testaram, avaliaram e reavaliaram casos de aplicação prática,



pioneiros em diversas empresas norueguesas, nas minas de carvão de Durham, na Inglaterra, em 1949 e em uma empresa têxtil, em Ahmedabad, na Índia, em 1952 (MARX, 2010).

Ainda, segundo Marx (2010), duas frentes de mudanças na organização industrial observadas a partir dos anos 50, motivaram e deram impulso às ideias desenvolvidas pela escola sociotécnica: de um lado, o crescente descontentamento dos trabalhadores em vários casos de implantação de princípios e práticas fordistas-tayloristas, através da rotatividade voluntária, das faltas crescentes e de doenças profissionais; de outro, o início da introdução de equipamentos de base automatizada, tipo fixa e não microeletrônica em vários sistemas de produção trouxeram consequências positivas sobre a natureza do trabalho humano e volumes produzidos.

Trist (1981) ressalta que quanto mais automatizado for um processo, menor será a interferência direta do trabalhador sobre ele e, conseqüentemente, menor a possibilidade de controle taylorista sobre esta interferência. Com isso, uma solução sociotécnica pode ser definida como aquela em que uma unidade produtiva não requer supervisão externa e sequer controle externalizado de suas atividades internas.

Surge, então, o trabalho em grupo, em particular o de grupos semi-autônomos, nos quais um grupo tem plena responsabilidade na produção de um produto ou linha de produtos, não cabendo a ele possuir tarefas predeterminadas para cada componente (MARX, 2010).

O período pós-Segunda Guerra até o final dos anos 80, foi considerado de grande evolução dos lucros nos países capitalistas, deixou para segundo plano as preocupações em buscar alternativas diferentes daquelas existentes na escola clássica, como forma de melhorar desempenhos empresariais considerados excelentes.

Marx (2010) observa, ainda, que a partir de meados dos anos 80, houve um movimento de recuperação dos princípios sociotécnicos. As empresas, pressionadas pela necessidade de repensar as bases de produção e trabalho, buscaram formas de introduzir o conceito de grupos semi-autônomos, como também conduziram mudanças organizacionais, novos padrões e formas de atuação.

Anos mais tarde, em torno de 1990, dá-se início a Era da Informação ou Era do Conhecimento, marcada pelas rápidas, imprevistas e inesperadas mudanças. Nessa Era, o sistema técnico que prevalecia até então, começou a dar lugar ao sistema humano. Com isso, um novo futuro se avistava: a volta do artesão (REIS et al., 2005).

Considerou-se dessa forma, não mais o artesão que juntava habilidade com criatividade para produzir um bem. No seu lugar, surge o artista: alguém capaz de, com o

apoio da tecnologia, acrescentar sua imaginação para oferecer produtos e serviços à sociedade. Nesse momento, ressalta-se a importância de um elenco de artistas, ou seja, de equipes de trabalho formadas por membros com características heterogêneas e a vantagem da diversidade e do aproveitamento de todos os tipos de inteligência (REIS et al., 2005).

Dyer (1994) complementa que a proposta de formação de equipes é auxiliar àqueles que trabalham juntos para alcançarem resultados, identificarem qualquer condição que impeça uma colaboração eficiente, e empenharam-se em ações que, certamente, melhoram a qualidade do grupo de trabalho. O mesmo autor relata que formar equipes significa ter um tempo para analisar a atuação juntos e, então, encontrarem maneiras de superar qualquer obstáculo e desenvolver parcerias produtivas de trabalho.

Assim, como nota Casado (2002), as organizações são compostas de pessoas que trazem para o ambiente organizacional suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações. Segundo a autora, organizações que não consideram essas questões acabam impedindo uma visão clara da estrutura organizacional e impossibilitam qualquer ação de melhoria dos modelos de gestão de pessoas. A autora ressalta, também, que o convívio nos grupos sociais (nos quais se incluem os grupos de trabalho) possibilita a expansão e o desenvolvimento dos indivíduos.

Logo, os novos modelos estruturais e as novas formas da produção vêm transformando o trabalho realizado nas empresas, e estão se modernizando na busca por maior competitividade (PEREIRA; FREITAS; SEIXAS, 2003) e, Casado (2002) acrescenta que esses novos modelos incluem a construção de times de trabalho para lidar com os desafios que surgem na luta por sobrevivência, crescimento e perpetuação das organizações.

#### **4.1 Conceito e diferença entre Grupos e Equipes**

Segundo Lewinski (2011), é intensa a utilização dos termos equipe e grupo na literatura gerencial e comportamental e, por inúmeras vezes, são interpretados erroneamente como sinônimos.

Robbins (2004, p.106), apresenta a diferença entre o conceito de grupo e grupo de trabalho:

Um grupo é formado por dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir objetivos específicos. Um grupo de trabalho interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para se ajudarem mutuamente no desempenho em suas áreas distintas de responsabilidade.

O autor salienta também, que não há necessidade de que os grupos de trabalho se empenhem em um trabalho conjunto que exija esforço mútuo.

Na visão de Maximiano (2006), um grupo é um aglomerado de pessoas que compartilham alguma característica e têm como objetivo comum a realização de uma tarefa.

Para os autores Reis et al. (2005), no grupo, a realização do trabalho depende indispensavelmente do indivíduo que por ele é responsável e ressaltam que a maior tendência, no caso dos grupos, é que a organização trace os objetivos que devem ser alcançados e os procedimentos que deverão ser observados.

Já, Casado (2002) menciona que grupo é um conjunto de pessoas que compartilham valores, crenças, visões semelhantes do mundo, possuem uma identidade e podem ser consideradas um todo e seu foco está direcionado às ligações afetivas dos componentes.

Do ponto de vista da Sociologia, Nova (2012) afirma que grupos sociais existem quando, em determinado conjunto de pessoas, há relações estáveis, em razão de objetivos e interesses comuns, assim como sentimentos de identidade grupal através de contato contínuo.

“Etimologicamente, a palavra equipe se origina do francês *équipe*, que é um conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam à realização de uma mesma tarefa ou trabalho.” (BEJARANO, 2006, p. 34).

Para Robbins (2004, p. 107), “uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado”.

Os autores Katzenbach e Smith (1994) definem equipe como uma unidade básica de desempenho que busca resultados organizacionais efetivos.

David (2009) enfatiza que o trabalho em equipe é um ingrediente essencial e considerado como condição maior das organizações de sucesso e, Casado (2002) acrescenta que das numerosas definições de equipe, talvez o conceito mais difundido seja o conjunto de pessoas que compartilham crenças e valores.

Bejarano (2006) afirma que grande parte das equipes de trabalho são consideradas grupos de trabalhos, uma vez que não há um objetivo ou produto final comum, os membros não desenvolvem o trabalho em equipe ou mesmo apresentam um propósito comum e, normalmente, não são coletivamente responsáveis pelos resultados.

Percebe-se que entre esses estudiosos há concordância dos conceitos apresentados de trabalho em equipe, que podem ser compreendidos quando seus membros, em total sintonia, trabalham conjuntamente de modo que suas habilidades sejam utilizadas com eficácia e

responsabilidade para o cumprimento das atribuições que os levarão ao alcance de um propósito comum.

Reis et al. (2005) enfatizam que, embora exista na equipe a distribuição de tarefas em que cada indivíduo deve ter a sua responsabilidade diante de uma parcela do todo, a responsabilidade pelos resultados e cumprimento de metas é de todos os seus componentes. Os autores complementam que, quando um componente fraqueja e encontra dificuldades, ou por qualquer outro motivo é impedido de agir, certamente outro assumirá o seu lugar. Com isso, uma diferença entre grupos e equipes está na interdependência que há entre os membros da equipe.

Para Lacombe (2005), ainda que os conceitos de grupo e equipe não sejam universalmente consagrados, vêm se confirmando na teoria administrativa, na forma descrita. Pode-se criar um grupo e jamais chegar a uma equipe. Esta requer coesão, sentimento de missão compartilhada e responsabilidade coletiva. Uma equipe eficiente e eficaz atua de forma coesa, motivada e integrada.

Uma diferença crítica entre um grupo e uma equipe, segundo Dyer (1994), é o poder e o papel que o chefe desempenha na organização. O autor considera que, em um grupo, o superior está tradicionalmente no comando e os membros pertencentes ao grupo são vistos como trabalhadores que têm suas tarefas e ações decretadas por esse superior. Já, a equipe continua a ter um líder reconhecido, mas o uso de poder dessa pessoa e a definição do papel são diferentes, pois o líder delega mais responsabilidades para a equipe, abre canais de comunicação, encoraja a colaboração mútua entre os membros, permite diferenças e trabalha através delas.

Meffe (2006) ressalta as diferenças entre grupo e equipe e esclarece por que tantas organizações estão reestruturando seus processos de trabalho em torno de equipes. As organizações buscam uma sinergia positiva entre os membros, proporcionando significativa melhoria no desempenho para o alcance dos objetivos propostos.

As diferenças entre um grupo de uma equipe são demonstradas no Quadro 2.

Quadro 2. Diferenças entre um grupo de uma equipe

Características	Grupo	Equipe
Metas e decisões	Feitas pelo chefe	Chefe e Equipe
Tarefas	Feitas pelo chefe	Chefe e subordinados
Comunicações	Em uma reunião chefe e um subordinado	Aberta para todos os membros da equipe
Papel do Subordinado	Primeiramente cumprir tarefas	Tomar iniciativas, dar sugestões e ajudar no planejamento
Virtudes Primárias	Lealdade e ser um “bom soldado”	Confiança, ajuda e criatividade
Compartilhamento dos dados	Dados compartilhados com base no que as pessoas acham que o chefe quer	Todos os dados relevantes são compartilhados
Resposta crítica	Rara e provoca ansiedade	Considerada importante para o desenvolvimento
Diferenças e conflitos	Evitadas ou Amortizadas	Considerada como enriquecedoras
Trabalho	Cada pessoa é responsável por um trabalho	Os membros da equipe sentem responsáveis um pelo outro
Metas	A primeira meta do chefe é ter o trabalho feito	Líderes de equipe trabalham para alcançar resultados e desenvolver os membros da equipe.

Fonte: Adaptado de Dyer (1994, p.48).

Como nota Szezerbicki (2006), as equipes estão sendo introduzidas nas organizações em todo o mundo como forma de aumentar a produtividade, a qualidade e a satisfação do trabalhador.

Em outras palavras, os grupos devem ser introduzidos em organizações em que se produza a mentalidade de trabalho em equipe. Com isso, o grupo deverá ser direcionado e lapidado, a fim de tornar-se uma verdadeira equipe (SZEZERBICKI, 2006).

#### 4.1.2 Aspectos relevantes na formação de equipes

A competitividade nas organizações proporciona significativas transformações nas formas de gestão, tornando-as mais flexíveis com intuito de conquistarem novas oportunidades no mercado. Entre elas, destacam-se a valorização do profissional e a busca

constante em aperfeiçoar o trabalho coletivo (LEWINSKI, 2011), e Reis et. al, (2005), contribuem acrescentando a necessidade de satisfazer plenamente seus clientes, manter os mercados conquistados, apresentar diferencial que as destaque dos concorrentes e acompanhar o desenvolvimento tecnológico. Os autores destacam ainda, que nessas organizações, a qualidade não é uma característica dos serviços prestados, mas um estado interno que se vivencia e se pratica de forma permanente.

Quanto aos aspectos relevantes na formação de equipes, Dyer (1994) afirma que para algumas nem sempre é exigido que o trabalho conjunto seja realizado, devido à natureza da tarefa. Como exemplo, cita-se um time de golfe que deve fazer algum plano estratégico e compartilhar informações, porém na análise final o desempenho é individual. Similarmente, um departamento acadêmico exige relativamente pouco trabalho em equipe, ou seja, cada professor pode realizar a maioria dos trabalhos, tais como lecionar, pesquisar e escrever individualmente.

Outro aspecto relevante mencionado pelo autor são as equipes formadas por pessoas que são amigas ou que gostam uns dos outros e, por muito tempo, tentam manter sentimentos intactos, evitando as discordâncias, as discussões, os confrontos; concordar com as diferenças ou lidar com questões que possam ser críticas para solucionar um problema ou trabalho, evidenciando a confiança como fator principal: um pode não gostar do estilo do outro, das maneiras, da filosofia ou dos valores, mas a questão para qualquer membro da equipe é a confiança mútua.

Na visão de Lacombe (2005), os conflitos gerados nas equipes devem ser trazidos à tona e solucionados, e não “escondidos debaixo do tapete”. Numa verdadeira equipe, deve haver confiança entre seus membros, a qual necessita ser constantemente cultivada e bem alimentada como a existência de um propósito claro a respeito dos resultados a serem alcançados.

Outro aspecto indissociável que o autor considera essencial para a formação de uma verdadeira equipe é a existência de responsabilidades e compromissos mútuos, os quais não podem existir sem que haja confiança recíproca entre as pessoas.

Para os autores Reis et. al (2005), a condição básica para a formação de uma equipe está relacionada à existência de um desafio significativo para todos os seus integrantes, algo que desperte o potencial que há em cada pessoa e polarize suas emoções e competência em um sentido desejado.

Segundo Casado (2002), a formação de equipes no ambiente empresarial basicamente advém:

- da necessidade do homem de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seria possível;
- das imposições que, atualmente, dominam o cenário mundial, colocando as empresas frente a uma era de mudanças e novos desafios.

Já, Dyer (1994) ressalta que não há uma resposta clara quanto ao tamanho ideal de uma equipe. Uma equipe pode ter duas pessoas jogando em dupla em uma partida de tênis ou uma equipe pode ter jogadores jogando sozinhos, como em um time de golfe. Os jogadores de golfe se encontram, dão uma resposta (*feedback*) um ao outro, apoio e encorajamento mútuo para serem campeões de suas ligas e, com isso, têm objetivos em comum.

Os autores Katzenbach e Smith (1994) propõem que um máximo de 10 participantes é considerado ideal e, Robbins (1999) defende que as equipes de destaque tendem a ser menores e constituem-se de, no máximo 10 pessoas, a fim de evitar a formação de sub-equipes.

Bejarano (2006) complementa que em equipes pequenas é mais fácil e rápido coordenar atividades, alocar e cobrar responsabilidades.

Por fim, para manter diferencial competitivo, a organização precisará descobrir como obter a adesão das pessoas e fazer com que estejam dispostas a aprender e a mudar, conforme as exigências do contexto em que estão inseridas. Nenhuma equipe de trabalho nasce pronta, aprende e se desenvolve continuamente (REIS et. al, 2005).

#### **4.1.3 Os diversos tipos de equipes**

Na literatura são apresentados diversos tipos de denominações referentes à equipes e todos são considerados igualmente importantes. Assim, depende de cada organização adequá-las à sua cultura organizacional<sup>4</sup>, considerando os seguintes pontos: a natureza de sua função, a interdependência entre os membros, seu tamanho, sua autoridade e demais características (DAVID, 2009).

---

<sup>4</sup> A Cultura Organizacional é um conjunto de normas, regras, representações, valores capaz de mostrar como cada integrante da organização deve comportar-se, apontando uma maneira de ser e de fazer as coisas dentro dela, pois define o envolvimento dos seus membros e cria um sistema de interações (FIDELIS; BANOV, 2007).

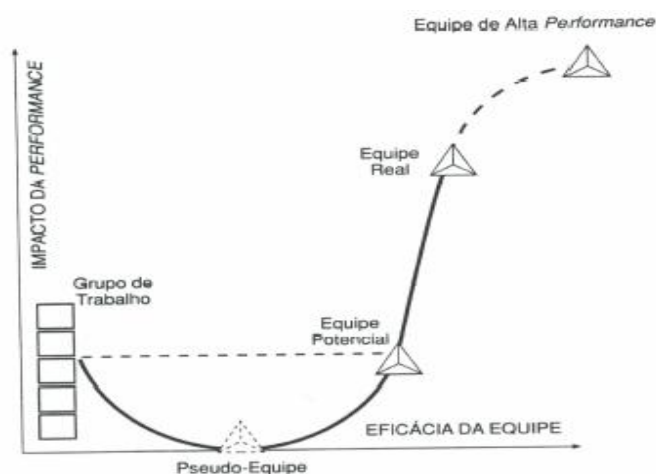
Katzenbach e Smith (1994) classificam os grupos de acordo com a necessidade de trabalho conjunto, desempenho e maturidade:

- Grupo de trabalho: os membros contidos nesse grupo não consideram importante a formação de uma equipe. Compartilham informações entre si, práticas ou perspectivas para a tomada de decisões, visando melhorar o desempenho de cada indivíduo dentro de sua área de atuação. Nos grupos de trabalho não há produto de trabalho conjunto e nem responsabilidade mútua, ou seja, responsabilidades e objetivos pertencem a cada indivíduo;
- Pseudo equipe: esse tipo de grupo pode definir o trabalho a ser realizado, porém não se preocupa com o desempenho coletivo e tão pouco tenta alcançá-lo. Esse grupo contribui menos do que os grupos de trabalho e o desempenho é considerado fraco. A sinergia entre os membros do grupo é negativa, pois os esforços coletivos sem um objetivo acabam enfraquecendo o desempenho dos indivíduos;
- Equipe potencial: esse grupo não tem ainda bem definidos seus objetivos, metas ou produto de trabalho conjunto, mas querem produzir um trabalho coletivo. No entanto, os membros também não possuem o sentido de responsabilidade conjunta e a forma de abordar o trabalho. Atualmente, equipes potenciais são em número significativo dentro das organizações;
- Equipe real ou verdadeira: é composta por um número reduzido de pessoas, mas com conhecimentos e habilidades complementares e comprometidas umas com as outras com um propósito, missão e objetivos comuns e pelos quais são mutuamente responsáveis. Equipes reais se constituem de membros que passam a confiar uns nos outros;
- Equipe de alta performance: esse grupo atende todas as condições da equipe real, com um comprometimento profundo entre seus membros e também com a meta da equipe, visando ao crescimento e ao sucesso uns dos outros.

A Figura 5 ilustra a curva de desempenho de Katzenbach e Smith (1994), que mostra o embate da performance e o sucesso da equipe.



Figura 5. Curva de Desempenho das Equipes



Fonte: Katzenbach e Smith (1994).

Como observa Bejarano (2006), a curva de desempenho das equipes sugere que se não houver necessidade de desempenho que justifique a formação de equipes, então a sua formação se torna injustificável, ou seja, para que formar uma equipe que solucione problemas que possam ser resolvidos por indivíduos ou por grupos de trabalho? Nessa situação, os esforços para melhoria do desempenho do grupo seriam melhor direcionados com investimento em treinamento.

Katzenbach (1994) complementa que cada um desses estágios tem uma gradação de mistura de habilidades dos seus participantes, comprometimento com os objetivos e as metas significativas, bem como um comprometimento com a forma de trabalho em comum. Por fim, um sentimento partilhado entre todos de “nós nos consideramos responsáveis” pelo alcance dos objetivos bem como das metas de desempenho.

Na visão de Katzenbach e Smith (2001), há duas disciplinas fundamentais para o desempenho de grupos reduzidos: a disciplina de equipe e a do líder único.

A primeira assegura ampla versatilidade e poder coletivo, quando empregada para enfrentar um desafio que justifica e requer a existência de uma equipe. Já, a segunda é definida como a soma de contribuições individuais dirigidas e gerenciadas por um líder individual. (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 19-20).

Montanari (2008), complementa que ambas as disciplinas de equipe e de líder único são diferentes, mas necessárias para que grupos eficazes se tornem uma verdadeira equipe. Assim sendo, o autor afirma que um grupo pode apresentar desempenho através da soma de suas contribuições individuais e, nesse caso, a disciplina a ser utilizada é a do líder único, e sempre que houver necessidade de contribuições conjuntas, além dos esforços individuais, a disciplina a ser aplicada é a de equipe.

Autores como Dyer (1994) e Robbins (2004) apresentam tipos variados de equipes:

- Equipes auto-dirigidas: são denominadas também de autônomas ou semi-autônomas. Essas equipes autogeridas não necessitam de um supervisor, mas por outro lado, são responsáveis pelo trabalho total da equipe. Se semi-autônomas indicam a inclusão formal de um líder; as autônomas significam que o grupo lida com todos os problemas de liderança e são responsáveis por suas ideias. Essas equipes estabelecem suas próprias metas de trabalho, prazos e horários para as pessoas, treinam seus participantes e podem até ser requisitadas para administrarem problemas de contratação, avaliação dos membros das equipes, recomendar aumentos e bonificações e retirar membros não eficientes das equipes. Podem ainda, lidar com suas próprias necessidades de materiais e suprimentos, administrar seu controle de qualidade e, geralmente, serem responsáveis por funções que até então eram administradas por outros departamentos (compras, manutenção, controle de qualidade, pessoal etc.);
- Equipes multifuncionais: essas equipes utilizam membros de departamentos funcionais existentes e têm sido frequentemente usadas com o propósito de criar um novo formato ou novo procedimento ou, ainda, para solucionar um problema técnico organizacional;
- Equipes temporárias: são equipes também denominadas de comitês, força-tarefa, grupos de trabalho ou equipes de projeto. São geralmente de curta duração e têm um tempo limitado para qualquer sessão. Os membros que compõem essas equipes geralmente sentem-se pressionados em iniciar imediatamente o trabalho e relutam em gastar o equivalente a um dia inteiro para se conhecerem, entenderem as metas, planejarem como o grupo irá trabalhar, tomar decisões ou ações específicas que são cuidadosamente pensadas e úteis, constroem algum comprometimento para com o outro para que sejam consideradas equipes reais;

- Equipes de resolução de problemas: na maioria das vezes é composta de 5 a 12 colaboradores, todos do mesmo departamento. Essas equipes reúnem-se algumas horas por semana para buscarem meios de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho. Nesse tipo de equipe, os membros trocam ideias ou oferecem sugestões de processos e métodos que podem ser aprimorados;
- Equipes virtuais: essas equipes utilizam a tecnologia da informática para reunirem fisicamente os membros dispersos, visando atingir objetivos comuns. Elas permitem a colaboração on-line, independente de as pessoas estarem separadas apenas por uma parede ou um continente. As equipes virtuais podem fazer tudo o que as outras equipes fazem, ou seja, compartilhar informações, tomar decisões e cumprir tarefas. É relevante ressaltar que seus membros podem pertencer todos à mesma organização ou pertencer a empresas diferentes (por exemplo, fornecedores ou parceiros).

Conclui-se, segundo Montanari (2008), que devido a tantas nomenclaturas existentes sobre os diferentes tipos de equipes, ocorrem mais confusões que esclarecimentos sobre classificação dessas mesmas equipes, pois a natureza sofre alterações segundo o grau de desenvolvimento e eficácia.

#### **4.1.4 A maturidade das equipes**

Conforme detalhado na subseção anterior, em se tratando de diferentes tipos de equipes, um fator a ser considerado é a maturidade das equipes.

Para os autores Montanari e Pilatti (2010), as experiências pessoais e profissionais tem fundamental participação na maturidade das pessoas, pois interagem ativamente na capacidade dessas em assumirem responsabilidades. E, complementam que o grau de maturidade de equipes de trabalho torna-se essencial para uma melhora na qualidade de produtos ou serviços, ou seja, é a partir das experiências vividas, da maturidade que a pessoa tem ou não para realizar uma determinada tarefa, que a qualidade de produtos ou serviços pode ser maximizada.

Hersey e Blanchard (1986, p. 187) conceituam maturidade como “a capacidade e a disposição das pessoas em assumir responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”.

Segundo Silveira (2009), a maturidade conota o entendimento sobre os motivos pelos quais o sucesso organizacional é alcançado, assim como os caminhos para corrigir ou prevenir problemas que poderiam impedir a melhoria dos processos nas organizações.

Em face dos conceitos apresentados, os autores Montanari e Pilatti (2009); Montanari et. al (2011) afirmam que um indivíduo com maturidade alta é considerado apto a assumir responsabilidades, pois esse é capaz de direcionar seu próprio comportamento na execução das tarefas em equipe.

Bejarano (2006) destaca que as equipes autogerenciáveis são consideradas como equipes que atingiram a maturidade ideal, podendo, assumir a condução de seus próprios processos.

Hersey e Blanchard (1986) apresentam os componentes da maturidade:

- pessoas dominadas pelo motivo de realização normalmente estabelecem objetivos elevados, ou seja, atingíveis;
- instrução ou experiência, entendendo-se instrução como experiência formal em sala de aula e experiência como algo aprendido por conta própria;
- considera que a instrução e a experiência afetam a disposição para tarefa ou a motivação em realizá-la; sendo assim, o estudo aponta que a maturidade apresenta duas dimensões: a da tarefa e a do psicológico.

A dimensão da tarefa se relaciona com a capacidade de realizar a tarefa, enquanto a dimensão psicológica refere-se à motivação para fazer algo.

Além dos componentes de maturidade, Silveira (2009) aponta que a maturidade capacita a empresa a solucionar conflitos e racionalizar o processo de tomada de decisão diante de situações imprevistas, bem como estimula sistemas de *feedback* e comunicação multi-nível em toda a rede de relacionamentos da organização.

Já, os autores Hersey e Blanchard (1986) e Katzenbach e Smith (1994) fazem uma abordagem sobre a maturidade das equipes, relacionando-a com a evolução e o desempenho.

Para Hersey e Blanchard (1986), uma equipe ou um indivíduo passa por diversos graus de maturidade, não podendo considerar como equipes ou pessoas maduras ou imaturas e, Katzenbach e Smith (1994) recomendam uma sequência evolutiva no funcionamento de equipes, que está intimamente associado à maturidade e ao trabalho que irão desempenhar no ambiente produtivo.

Hersey e Blanchard (1986) complementam que a maturidade está referida a duas dimensões: a primeira refere-se ao conhecimento e à capacidade técnica, ou melhor, pessoas

com elevada maturidade de trabalho em uma área específica têm conhecimento, capacidade e experiência necessários para a execução de determinadas tarefas sem influência de outros indivíduos. A segunda se refere à disposição ou motivação para realizar algo, ou seja, pessoas com acentuada maturidade psicológica em determinada área consideram que a responsabilidade é essencial, mas confiam em si próprias, sentem-se seguras em seu ambiente de trabalho, mas nem sempre buscam motivações para a realização de suas tarefas.

Os autores ressaltam que, “compreender” o nível de maturidade da equipe, é fator fundamental para que o gerente obtenha sucesso em sua forma de agir.

Autores como Katzenbach e Smith (1994) e Curtis et. al (1995) além de Dyer (1994), abordam sobre maturidade como um fator para graduar e classificar o desempenho das pessoas e equipes.

Montanari (2008) afirma que o modelo desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986), denominado de Teoria de Liderança do Ciclo Vital, está pautado na maturidade dos liderados *versus* comportamento gerencial mais adequado. Já, o *Capability Maturity Model* ou P-CMM desenvolvido por Curtis et al (1995) avalia e orienta as melhores práticas de gerenciamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Por outro lado, a Curva de Desempenho de Katzenbach e Smith (1994), sugere uma sequência evolutiva de funcionamento dos grupos conforme evolui a maturidade da equipe.

Diante de todo referencial teórico pesquisado, a escolha do instrumento proposto por Dyer (1994) se justifica por ser o método ideal para mensurar a maturidade das equipes em estudo com vistas a alta performance.

A construção dos procedimentos para a coleta e análise de dados nas equipes, aconteceu no 1º semestre de 2013 no qual se utilizou dois instrumentos, sendo um questionário denominado Escala de Maturidade das Equipes, proposto por Dyer (1994, p. 59-65) que consiste em 22 perguntas (ANEXO A). Este foi entregue aos respondentes, totalizando 18 colaboradores divididos em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional que integram as duas unidades em estudo e entrevista semi-estruturada com 2 gestores (APÊNDICE C).

Após a coleta de dados, as análises dos questionários serão estruturadas para mensurar o nível de maturidade das equipes por nível hierárquico, por unidade e por indivíduo nas duas unidades e, desta forma, direcioná-las para que atinjam a alta performance.

Minayo (2004, p.74) destaca duas funções na aplicação desta técnica:

Encontrar respostas para as questões formuladas e confirmar ou não as hipóteses estabelecidas e; descobrir o que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

A Escala de Maturidade das Equipes utiliza escalas do tipo Likert de cinco pontos de alternativas: 1 = Concordo muito; 2 = Concordo; 3 = Neutro; 4 = Discordo; 5 = Discordo totalmente.

Segundo Brandalise (2005, p. 4):

O consumidor constrói níveis de aceitação dos produtos e serviços, suas experiências e influências sociais. Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir esses níveis. As escalas de Likert, ou escalas Somadas, requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida.

A autora ressalta que os questionamentos devem permitir ao entrevistado expressar respostas claras ao invés de neutras ou ambíguas.

Mattar (2001), apresenta as principais vantagens e desvantagens das Escalas Likert em relação aos demais tipos. As vantagens são a simplicidade de construção, o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, a coerência com o resultado final, e ainda, a amplitude de respostas permitidas que apresenta informação mais segura da opinião do respondente em relação a cada afirmação. Apontam-se como desvantagens: a escala ser literalmente ordinal, não poder dizer se um entrevistado é melhor preparado que outro, nem avaliar a intensidade da mudança que ocorre na atitude dos entrevistados ao expô-los a determinados eventos.

Para tabular e analisar os dados dos questionários, conforme o proposto por Dyer (1994, p.65) para a Escala de Maturidades das Equipes, deve-se somar as pontuações das respostas (R) e dividir o resultado pelo número de perguntas no instrumento (n), que avalia o nível de maturidade do grupo percebido por um único indivíduo (Mi), ou seja:

$$\Sigma R / n = M_i \quad (1)$$

A soma das notas individuais (Mi), dividida pelo número de membros da equipe (N), avalia a pontuação à equipe, ou seja, o nível de maturidade da equipe (Mg):

$$\Sigma M_i / N = M_g \quad (2)$$

Bejarano (2006), na Figura 6, ilustra com uma planilha desenvolvida em sua pesquisa, composta por respostas de 9 participantes de uma das equipes estudadas. As linhas horizontais se referem às notas individuais dos respondentes de 1 a 9 e a última coluna e cada linha representam as nove notas individuais levantadas, sendo que a última célula do canto inferior direito apresenta a nota da equipe, calculada conforme instrumento proposto por DYER (1994, p.65).

Figura 6. Exemplo de tabulação da Escala de Maturidade das Equipes

1-n	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	
1	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4,53
2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4,73
3	3	3	5	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3	3	4	3,6
4	3	1	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2,53
5	4	4	4	4	3	2	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3,8
6	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4,07
7	3	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4,27
8	3	4	3	3	4	5	2	3	4	2	5	5	4	4	4	3,67
9	5	5	4	4	5	2	3	5	3	4	5	5	3	5	4	4,13
																3,93

Fonte: Bejarano (2006, p. 70).

Dyer (1994) apresenta os parâmetros para realizar uma avaliação aproximada do nível de maturidade da equipe:

- Pontuação igual ou acima de 3.75: há uma evidência que identifica um nível apropriado de maturidade, registrando dessa forma, uma equipe real ou verdadeira. Quanto mais elevada a pontuação, ou seja, mais próxima de 5, maior probabilidade de que a equipe seja considerada de alta performance;
- Pontuação entre 2.5 e 3.5: isso indica que a maturidade está em um nível médio e, ainda, há trabalho a fazer pela equipe e pelo seu líder, características das equipes potenciais e de grupo de trabalho eficiente;
- Pontuação inferior a 2.5: as indicações são de que a equipe está em um nível de imaturidade e uma relevante formação de equipe será necessária, o que se considera como uma pseudo-equipe ou grupo de trabalho ineficiente.

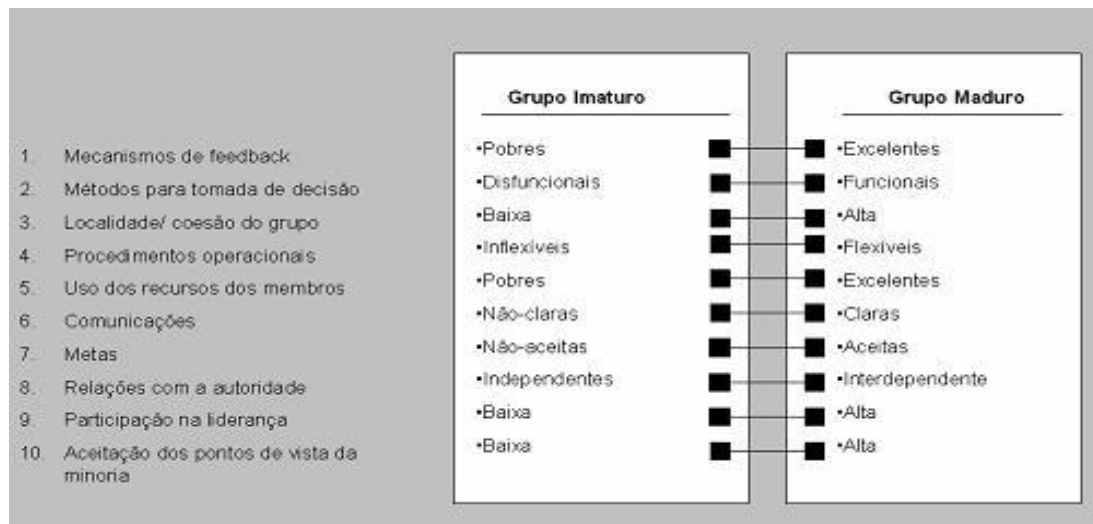
Por fim, a análise minuciosa dos questionários entregues aos 18 respondentes dos três níveis hierárquicos da empresa: estratégico, tático e operacional e a entrevista semi-estruturada com os 2 gestores realizada pela pesquisadora, auxiliará a empresa a mensurar a

maturidade de suas equipes a fim de verificar seu desenvolvimento em relação ao alcance da alta performance.

Conclui-se, portanto, que para seguir o processo de transformação de um grupo ou time imaturo em uma equipe madura e eficaz, uma equipe em andamento pode utilizar a Escala de Maturidade da Equipe proposta por Dyer (1994), que possibilita examinar o processo e mensurar a maturidade das mesmas para que se atinja a alta performance. Dessa forma, os membros da equipe devem preencher a escala, computar uma média para toda a equipe e identificar as áreas nas quais mais formações serão necessárias.

A Maturidade das Equipes, conforme ilustra a Figura 7.

Figura 7. Maturidade das Equipes



Fonte: Schermerhon, Hunt e Osborn (1999).

#### 4.1.5 A evolução e o conceito de equipe de alta performance

Cada vez mais as empresas vêm sendo desafiadas a competir em ambientes que passam por mudanças constantes, competitividade e complexidade crescentes e, em decorrência disso, nota-se uma mudança de perspectiva dessas empresas em relação à maior valorização das pessoas como um recurso estratégico (PINTO; FONSECA; LOPES, 2010).

Nesse sentido, os autores notam que as equipes favorecem a troca constante de conhecimentos e experiências entre seus membros, razão pela qual o trabalho em equipe é visto como uma ferramenta capaz de alavancar o desempenho nas empresas e garantir a sua atuação a longo prazo.



Katzenbach e Smith (2001) evidenciam que as equipes serão de fundamental importância para a construção da performance empresarial nas organizações do futuro.

Szezerbicki (2006) acrescenta que as equipes configuram-se como as ferramentas mais indicadas para potencializar e disseminar o conhecimento por meio de ideias e do trabalho em grupo. Não mais se acredita no conhecimento isolado dos indivíduos e o desenvolvimento de uma cultura organizacional visando à inovação, experimentação, aprendizado contínuo, o comprometimento com os resultados que poderão ser alcançados em longo prazo, abre espaço para que o conhecimento seja compartilhado em prol do desenvolvimento das pessoas que estão inseridas nessas organizações.

Para os autores Katzenbach e Smith (2001), compreender o valor e o potencial de equipes tornou-se mais fácil do que aplicar a disciplina exigida para que a equipe apresente resultados.

Em decorrência das mudanças organizacionais citadas pelos diversos autores, as questões sobre como liderar esse ambiente também se modificam. De acordo com Angeloni (2002), não há mais como manter relações de comando, controle e subordinação em ambientes nos quais se requer um comprometimento maior por parte das pessoas, bem como a capacidade de disseminar seus conhecimentos sem insegurança de compartilhá-los.

A autora aponta também que, na visão tradicional, os líderes eram vistos como pessoas que tomavam as decisões elementares e energizavam as equipes nas quais lideravam para o alcance dos objetivos propostos pela organização, ou seja, com visão individualista e não sistêmica, em que os mitos de liderança estão ligados à imagem de um “soldado” que lidera a tropa.

Bekman (2010) relata que, na visão moderna de gestão, o líder é dirigente de processos complexos e *coach*<sup>5</sup> de colaboradores e outros envolvidos.

Nesse contexto, a tarefa de construir uma equipe de sucesso torna-se um desafio da empresa moderna; em outras palavras, aquela que supere os padrões e limites convencionais e surpreenda pelos resultados que obteve, denomina-se de equipe de alta performance ou equipe de alto desempenho (REIS et al., 2005).

Padilha (2010) afirma que as equipes de alta performance consideram a estratégia e a cultura organizacional essenciais na eliminação de fatores que interferem negativamente em sua operacionalidade. Complementa que as equipes de alta performance podem funcionar em vários estilos de organização, desde que as políticas de gestão dos recursos humanos sejam

---

<sup>5</sup> *Coach*, significa treinador.

direcionadas ao desenvolvimento do capital humano organizacional e ao incremento das relações individuais.

Reis et al. ressaltam que essas equipes partem de expectativas elevadas, que funcionam como estímulos poderosos para motivar seus membros e servem como indicadores da performance que apresentam. Destacam também, que as equipes perseguem padrões extraordinariamente valiosos e, por essa razão, necessitam ser dotadas de conhecimentos, habilidades e atitudes apropriadas e relevantes para o trabalho que realizam.

Em uma equipe de alta performance, os propósitos são muito claros quanto à visão, missão e meta. O clima tende à informalidade e conforto, há participação mútua, os colaboradores ouvem uns aos outros, as divergências e as diferenças são civilizadas, as decisões são tomadas mediante o consenso de todos, a comunicação é aberta, os papéis de cada integrante dentro de um projeto e as atribuições são bem alinhados e definidos, a liderança é compartilhada, a equipe possui integrantes de diversos tipos e, periodicamente, faz uma análise de sua atuação e dos fatores que podem estar influenciando a sua eficácia (DREHER et al.,2008).

Os autores Pinto, Fonseca e Lopes (2010) complementam que, essas equipes são lideradas por pessoas que sabem motivar, extrair o melhor de seus membros, que desenvolvem o talento coletivo de seu grupo, enfim uma equipe na qual seus líderes criam condições para que seus membros possam fazer melhor o que já fazem bem. Os autores apontam ainda, que a liderança executiva tem papel de destaque na construção dessas equipes e, na visão de Gaspar e Portásio (2009), essa forma de liderança caracteriza-se sobretudo pela habilidade organizadora e capacidade de orientação das forças coletivas.

Reis et al. (2005) confirmam que as equipes de alta performance distinguem-se dos demais tipos de equipes pelo grau e pela profundidade do compromisso de cada membro com o seu próprio desenvolvimento e com o sucesso dos demais membros da equipe. Os autores acrescentam que cada um é considerado um elemento estimulador de desempenho dos demais, e deles recebe o estímulo necessário para também se desenvolver e apresentar desempenhos significativos.

A qualidade destas equipes é alta, porque há uma produtividade eficiente que é estimulada constantemente pelos que estão à frente da gestão dos processos de trabalho preocupados em ampliar as habilidades dos colaboradores para que se alcance o sucesso organizacional. Em contrapartida, os colaboradores selecionados para fazerem parte dessas equipes são recrutados pelas qualidades superiores que possuem na atuação concernente à

exigência produtiva de suas organizações, mas também, por apresentar um perfil mais próximo às características de personalidade dos outros membros. Assim, vão agregando valor às empresas por envolverem-se completamente em suas funções (PADILHA, 2010).

Para se atingir a alta performance, as equipes devem estar altamente capacitadas e receber apoio por parte da organização, respeitando as decisões a serem tomadas por ela, bem como suas normas éticas e legais (D'AGUILLO, 2012).

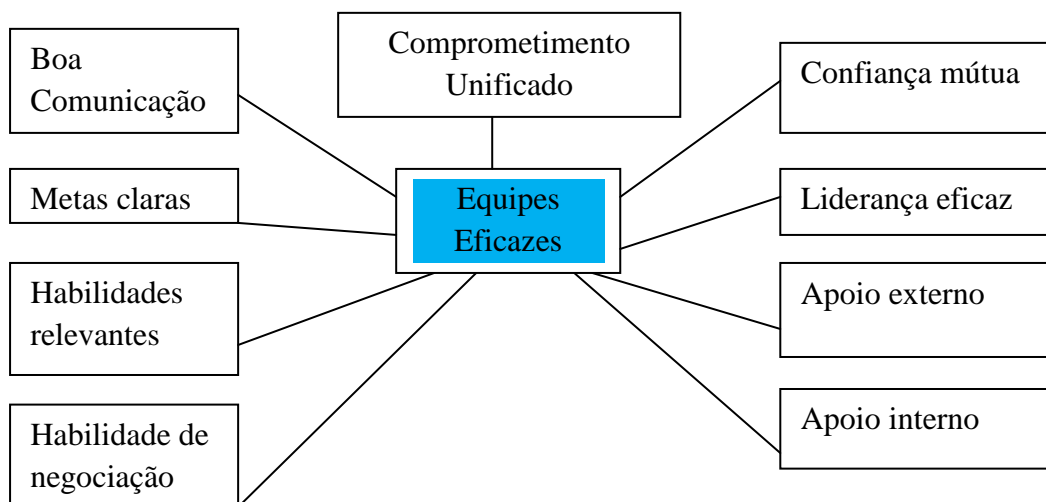
O que diferencia uma equipe comum da de alto desempenho é a intensidade das ações realizadas e as atitudes e habilidades dos membros das equipes, das quais resulta maior confiança entre eles, maior disposição para superar metas estabelecidas e apresentar melhores condições para enfrentar os desafios que lhes são atribuídos (REIS et al., 2005).

Padilha (2010) complementa que as características de uma equipe de alta performance normalmente são diferentes devido à liberdade que lhe é concedida para arriscar e responder aos desafios, pois um desempenho nestes moldes, proporciona um aprendizado completo, rápido e eficiente em virtude de ser direcionado ao aperfeiçoamento do *know-how*. Sendo assim, a gestão confia na capacidade de seu capital humano.

Posto isto, equipes de alta performance podem levar vários anos para se desenvolverem e exigem das empresas um minucioso planejamento para implementá-las e comprometimento muito além do simples desejo de formar equipes como parte de sua estrutura (BEJARANO, 2006).

A Figura 8 ilustra as características das equipes de trabalho de alto desempenho.

Figura 8. Características das equipes de trabalho de alto desempenho



Fonte: Robbins e Decenzo (2004, p.193).

## 5 METODOLOGIA

Essa seção tem por finalidade descrever os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos desse estudo.

Uma pesquisa é sempre um relato de longa viagem empreendida por um sujeito, cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados. Nada de absolutamente original, mas uma maneira diferente de olhar e pensar em determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento que são, aí sim, bastante pessoais. (DUARTE, 2002, p. 140).

Por conseguinte, para se adquirir o conhecimento científico, torna-se necessário compreender as construções mentais que possibilitam o alcance dos objetivos traçados (MONTANARI, 2008).

Na visão dos autores Cervo, Bervian e Silva (2007), isso significa a determinação do método que, segundo os autores, é o caminho para se atingir certo fim ou um resultado desejado. Ressaltam que o método não substitui o talento ou a inteligência do cientista, pois tem limites, não ensina a encontrar grandes hipóteses, ideias novas e fecundas, em outras palavras, depende do gênio e da reflexão do pesquisador. O método pode e deve ser adaptado às diversas ciências, à medida que a investigação de seu objeto exija do pesquisador abrir mão de técnicas especializadas.

Dessa forma, apesar da necessidade de utilizar uma metodologia científica para se estudar as ciências sociais, visando minimizar essa subjetividade, o objeto das ciências sociais passa a ser essencialmente qualitativo Minayo (2004) e Bejarano (2006) complementam que isso não justifica que alguns ou muitos aspectos da realidade humana não possam ser quantificados, mas que grande parte dos dados resultantes, realizados nos estudos das ciências sociais, não pode ser interpretada apenas matematicamente.

Tendo em vista que esta pesquisa tem por objetivo avaliar o grau de maturidade das equipes em duas unidades de uma empresa do setor financeiro, optou-se por desenvolver uma pesquisa analítica com referência no campo empírico, predominantemente qualitativa de coleta de dados. Para o alcance do objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso a partir de uma organização financeira no interior do Estado de São Paulo.

Portanto, desenvolver uma pesquisa qualitativa que priorize a relação entre o mundo real e o pesquisado, com vistas a mensurar a maturidade de equipes de trabalho, a fim de verificar o seu desenvolvimento em relação ao alcance da alta performance, tornou-se o desafio desse estudo.

Para tanto esse estudo e, em conformidade com as delimitações estabelecidas pelo problema de pesquisa proposto, o critério de seleção da empresa foi prévia e cuidadosamente estabelecido. Para minimizar a subjetividade e evitar potenciais distorções na coleta e análise dos dados, estabeleceu-se que a pesquisa deveria estar livre de qualquer relação de consultoria com a empresa em questão.

O fato de a empresa ser considerada de grande porte contribuiu significativamente para o desenvolvimento dessa pesquisa, pois um dos objetivos específicos a ser alcançado é apresentar a evolução no desenvolvimento do trabalho em equipe bem como o conceito de equipe de alta performance.

Além disso, a empresa consentiu com o estudo, disponibilizando seus colaboradores, permitindo entrevista semi-estruturada com os gestores nas unidades em estudo e disponibilizando material sobre a empresa.

## 5.1 Classificações da pesquisa

A forma de abordagem dessa pesquisa é a **qualitativa** e, segundo Duarte (2002, p.141), “pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevistas, quase sempre longas e semiestruturadas”. A natureza da pesquisa é **aplicada**; de acordo com Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, visando contribuir para fins práticos e para a solução mais ou menos imediata do problema encontrado. Appolinário (2004) salienta que o objetivo de pesquisas aplicadas é solucionar problemas ou necessidades reais e imediatas. Já, o procedimento técnico adotado foi o **estudo de caso**, que se refere a uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre os eventos e variáveis, buscando com isso, analisar a totalidade de uma determinada situação e, com criatividade, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso real (Martins, 2008). Em linhas gerais, o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, e sua utilização para fins de pesquisa permanece sendo um dos maiores desafios das Ciências Sociais (YIN, 2005).

Como afirma Gil (2009), o estudo de caso consiste em um profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento,

praticamente impossível de ser obtido com outros procedimentos técnicos. Além disso, segundo o mesmo, a utilização de estudo de caso apresenta diferentes propósitos:

- explorar situações da vida real em que os limites não têm uma definição clara;
- preservar o caráter do objeto em estudo;
- descrever a situação do contexto que está sendo investigada;
- formular hipóteses e desenvolver teorias;
- explicar as possíveis variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas, que impossibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

A presente pesquisa caracteriza-se pelo ponto de vista de seus objetivos, como exploratória e descritiva. A característica **exploratória** se justifica pelos diversos aspectos: levantamento bibliográfico, aplicação de questionário aos 18 respondentes que integram a equipe, entrevista semi-estruturada com 2 gestores, como o estudo de caso da pesquisa.

A pesquisa também é **descritiva**, pois tem como objetivo principal descrever as características de um dado fenômeno, sem a pretensão de manipulá-lo (GIL, 2009).

## 5.2 O ambiente pesquisado

Foram escolhidas duas unidades localizadas no interior do Estado de São Paulo. Hoje, a empresa possui, no Brasil, 55.000 colaboradores e, aproximadamente, 150.000 colaboradores no resto do mundo.

No que tange as questões relacionadas à organização do trabalho e às políticas de gestão de mão-de-obra, as reuniões junto aos colaboradores são diárias sendo divididas: no período da manhã com o grupo e, no período da tarde, de forma individual com o objetivo de gerir os resultados apresentados no decorrer do dia.

Complementando, cada gerente de negócios possui uma carteira de clientes com um compromisso de um número a ser entregue mensalmente (meta), sendo esse distribuído aos gerentes de negócios diariamente. Quando algum gerente não consegue cumprir o número diário estabelecido pela diretoria geral, outro colaborador o auxilia para que o número traçado, no dia, seja entregue até o final da tarde.

Essa forma de trabalho está intrinsecamente ligada às oscilações do setor financeiro e da necessidade de correção de rota<sup>6</sup> que acontece no mínimo a cada três meses.

---

<sup>6</sup> Direcionamento para a tomada de decisão em função das oscilações do setor financeiro.

Já, a formação das equipes segue alguns requisitos exigidos pelo banco, tais como: perfil comercial, tolerância à metas, comprometimento e resiliência e são compostas por 10 colaboradores que têm sua formação voltada para assumir cargos de gerência.

Aos colaboradores contratados, recém-promovidos ao novo cargo e aos efetivos, são disponibilizados treinamentos interativos e presenciais com intuito de capacitá-los continuamente. E como incentivo ao atingimento dos números, a empresa dispõe de um programa de participação nos lucros e resultados denominado de PLR, bem como, bonificações extras na venda de produtos.

Algumas dificuldades também são levantadas pela empresa na formação de suas equipes, as quais se podem destacar: o planejamento mensal que nem sempre é executado como deveria, pois há resistência por parte dos colaboradores em realizar as tarefas dentro do método comercial disponibilizado pela empresa. Para ilustrar, dentro desse método, o gerente de negócios tem que contatar um número x de clientes por dia para oferecer produtos e serviços e o mesmo no decorrer da jornada de trabalho, portanto se prendendo a detalhes que o impedem de realizá-lo.

No que diz respeito à cultura organizacional da empresa, esta favorece a formação de equipes, ou seja, a instituição dita a cultura e cada gestor tem autonomia para estabelecer as diretrizes a serem seguidas na unidade em que é o responsável. Em complemento, cabe à matriz elaborar o planejamento estratégico e direcionar os números a serem alcançados pelas filiais e os diretores regionais não permitem que as unidades ajam e tomem decisões fora das normas estabelecidas sem que autorizem, pois estão centralizadas na diretoria regional.

Para o mapeamento das equipes existentes e para avaliar o grau de maturidade dessas equipes, a fim de verificar seu desenvolvimento em relação ao alcance da alta performance, participaram da pesquisa 18 colaboradores, considerando-se os três níveis hierárquicos divididos em duas unidades de estudo, sendo: na unidade 1, 1 colaborador do nível estratégico, 3 do nível tático e 4 do nível operacional e, na unidade 2, 1 colaborador do nível estratégico, 5 do nível tático e 4 do nível operacional.

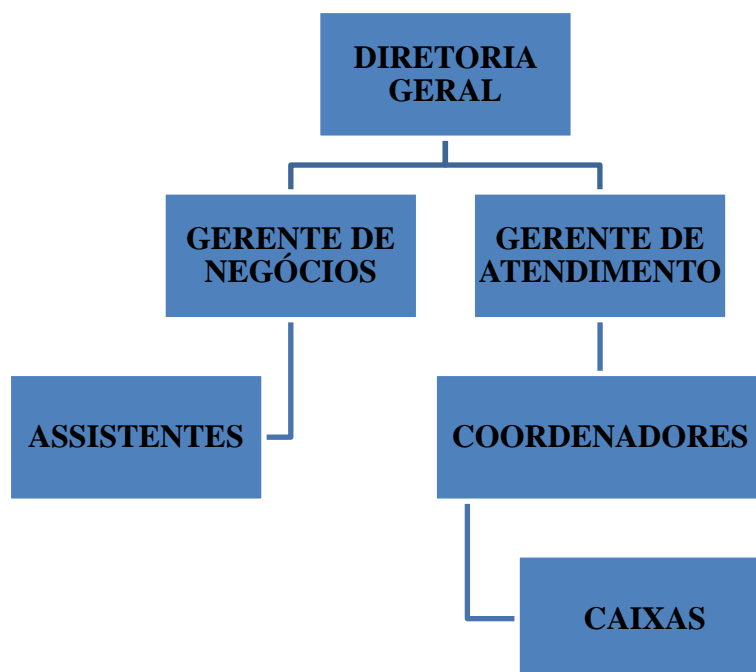
O instrumento utilizado para a coleta de dados foi por meio de questionário elaborado por Dyer (1994) que consiste de 22 perguntas, voltadas a itens, tais como: autonomia, estilos de liderança, metas e objetivos organizacionais, comprometimento entre os membros e comunicação, que influenciam o desempenho das equipes e determinam sua qualificação quanto à maturidade do grupo, identificando-as com a curva de desempenho das equipes de

Katzenbach & Smith (1994), que nomeiam os diversos grupos de acordo com o seu desempenho e o seu grau de maturidade (BEJARANO, 2006).

Posto isto, o questionário denominado de Escala de Maturidade das Equipes (ANEXO A) tem como objetivo, na pesquisa, mensurar a maturidade das equipes de trabalho em estudo por nível hierárquico, por unidade e por indivíduo, a fim de verificar seu desenvolvimento em relação ao alcance da alta performance.

O Quadro 3 representa a estrutura hierárquica das unidades da empresa.

Quadro 3. Estrutura hierárquica das unidades da empresa



Fonte: A própria autora.

### 5.3 Procedimentos metodológicos

Esta subseção tem por finalidade descrever as etapas adotadas para alcançar os objetivos desta pesquisa, a considerar:

- Etapa 1 – Levantamento do referencial bibliográfico;
- Etapa 2 – Coleta de dados na empresa por meio de questionário entregue aos 18 respondentes (ANEXO A) e roteiro de entrevista com 2 gestores que (consta no APÊNDICE C) é baseado em 10 questões abertas e semi-estruturadas;



- Etapa 3 – Tabulação, análise dos dados e apresentação dos resultados.

#### **5.4 Limitações do trabalho**

Segundo Bejarano (2006), é característica das pesquisas científicas conterem limitações. Nesse sentido, Gil (2009), afirma que o pesquisador disposto a desenvolver estudos de caso deve redobrar seus cuidados, tanto no planejamento quanto na coleta e análise dos dados, a fim de minimizar o efeito dos vieses.

David (2006), salienta que a vantagem de direcionar a pesquisa a uma única empresa viabiliza maior envolvimento e aprofundamento na coleta de dados, porém, a pesquisadora desta referida pesquisa encontrou dificuldades junto à empresa em estudo, tais como: a não-divulgação do nome da empresa, abertura de dados, resultados e algumas estratégias consideradas como sigilo no setor financeiro. E, Oliveira (2009) acrescenta que o fato da amostra estar limitada a uma só empresa não permite generalizar as conclusões.

No caso dessa pesquisa, o método indutivo é que torna possível compreender essa ampla realidade e, Bejarano (2006), complementa que, dentro da impossibilidade prática de se estudar todas as empresas e equipes existentes com o grau de aprofundamento proposto nessa pesquisa, escolheram-se duas unidades de uma empresa no setor financeiro onde possa ser realizado o estudo de caso que ofereça uma ideia mais próxima da realidade. Assim, justifica-se a escolha do estudo de caso como procedimento técnico para aprofundar a pesquisa induzindo que os resultados e as conclusões sejam relevantes para as empresas, que têm como objetivo implementar o sistema de alta performance ou aquelas que já trabalham com alta performance e buscam, incansavelmente, a excelência nos resultados da organização.

## 6 ESTUDO DE CASO

Com o propósito de construir validade ao trabalho, a escolha da empresa, objeto desse estudo, foi devido ao fato do setor financeiro exigir o cumprimento de metas relacionadas aos seus produtos e serviços, pois há o compromisso com os acionistas em dar retorno financeiro quando adquire ações e, para isso, necessita de pessoas capazes de gerir conhecimentos e habilidades em conjunto, comprometidas umas com as outras para o alcance dos resultados propostos pela empresa.

Dessa forma, de acordo com o objeto da pesquisa, a metodologia implicou realizar um estudo de caso em duas unidades de uma empresa do setor financeiro no interior do Estado de São Paulo, localizadas no centro da cidade e contam com 18 colaboradores, sendo 8 deles pertencentes a Unidade I e os outros 10 colaboradores a Unidade II.

A empresa multinacional é designada como instituição financeira atuando na área bancária há mais de 50 anos, com unidades em diversas localidades do mundo.

Desenvolve produtos e serviços adaptados para as necessidades dos clientes através das experiências globais, porém, leva em conta as características locais sendo considerada um grupo global que oferece todo tipo de serviços financeiros a todo tipo de cliente: os particulares, de empresas, de instituições, de universidades entre outros.

Seus principais produtos são:

- Contas Correntes;
- Empréstimos;
- Financiamentos;
- Investimentos;
- Previdência;
- Cartões;
- Capitalização;
- Consórcios;
- Seguros.

Dentre os atributos que destaca a empresa no mercado financeiro, estão: a internacionalidade, a liderança e a solidez, que centralizam a identidade e os valores do grupo, expressando um posicionamento internacional único que a diferencia das demais instituições financeiras.

Atualmente, tem dez mercados como principais: o Brasil, a Espanha, o Reino Unido, o México, Portugal, a Alemanha, Chile, Argentina, Polônia, Estados Unidos.

As características das unidades I e II, conforme representada no Quadro 4.

Quadro 4. Características das unidades I e II

<b>UNIDADE I</b>	<b>UNIDADE II</b>
1. Composta por equipe jovem	1. Tradicional (Longevidade)
2. Espaço físico reduzido	2. Espaço físico mais amplo
3. Acessibilidade das informações entre os colaboradores	3. Flexível (Horário)
4. Menor número de colaboradores	4. Maior número de colaboradores
	5. Acessível

Fonte: A própria autora.

## 6.1 Análise dos dados e apresentação dos resultados

O objetivo principal desta etapa foi mapear e classificar os grupos existentes de acordo com os parâmetros propostos por Dyer (1994) na seção 4 desta dissertação, para que se pudesse realizar uma avaliação aproximada do nível de maturidade das equipes estudadas.

Bejarano (2006), salienta que o posicionamento dos líderes da empresa estão relacionados à:

- satisfação com o desempenho das equipes mapeadas, que incluem atitudes quanto à formação de equipes, motivações e desmotivações;
- percepção das necessidades estratégicas do uso de equipes;
- ações estratégicas para se desenvolver e manter equipes.

Conforme descrito na seção anterior, o questionário foi entregue aos 18 respondentes (colaboradores) de ambos os sexos, sendo 70% do sexo feminino e 30% do sexo masculino e com faixa etária que varia entre 25 a 50 anos.

Ao analisar as equipes por nível hierárquico, nota-se que na unidade I, os colaboradores apresentam resistência às mudanças devido à cultura da antiga unidade incorporada, ou seja, a missão e visão eram diferentes.

Já, na unidade II, os colaboradores haviam incorporado a filosofia de empresa multinacional há alguns anos, porém a instituição financeira atuava apenas como prestadora de serviços e não como de negócios.

Na empresa em estudo, a busca por resultados crescentes é diária. A cultura está profundamente enraizada no comprometimento da equipe para a obtenção dos resultados almejados.

Sendo assim, com base no instrumento aplicado, o nível estratégico das unidades indica que a maturidade está em nível médio, pois a pontuação ficou entre 2.5 e 3.5 da escala, ou seja, que ainda há muito trabalho a ser feito pela equipe e pelo seu próprio gestor, o que a caracteriza como uma equipe potencial ou grupo de trabalho eficiente. Neste caso, os gestores sentem a dificuldade por parte da equipe de apresentarem os resultados traçados no início do dia. Essas dificuldades são traduzidas em resistência à metodologia de trabalho e atendimento somente por demanda, ou seja, não tendo a visão de transformar as dificuldades em oportunidades.

Observa-se que, nos níveis tático e operacional, as duas unidades evidenciam um nível apropriado de maturidade, pois a pontuação é igual ou acima de 3.75 da escala aplicada,

identificando-os como equipe real ou verdadeira que, segundo Montanari et.al (2011), uma equipe real é composta de poucas pessoas, mas com habilidades que se complementam, estando comprometidas umas com as outras através de missão e objetivos comuns.

Para que esses níveis hierárquicos alcancem a performance desejada a qual denomina-se neste estudo de alta performance, os colaboradores precisam desenvolver constantemente a disciplina em trabalhar dentro do método da empresa, pois estudos estatísticos já realizados pela matriz comprovaram que se o trabalho for desenvolvido dentro da metodologia imposta, melhores resultados serão conquistados.

Analisando a maturidade da equipe por unidade, constata-se que tanto a unidade I quanto a unidade II, apresentam um nível apropriado de maturidade, pois a pontuação também é igual ou acima de 3.75 da escala aplicada, o que a classifica como equipe real ou verdadeira.

Na unidade I, detecta-se a necessidade de imersão dos colaboradores à nova cultura e isto dependerá do comprometimento entre todos os membros para a obtenção dos resultados esperados e, conseqüentemente, do crescimento profissional e pessoal de cada colaborador. Dessa forma, se a unidade conseguir atender a esses requisitos, poderá atingir a alta performance.

Muito embora a unidade II também tenha passado por uma transição cultural, quando criada a sua visão, esta estava mais voltada para a prestação de serviços, porém seus colaboradores foram mais flexíveis para assimilar a visão da instituição incorporadora, pois a aquisição já havia acontecido há mais tempo.

Outro ponto a ser considerado na unidade II, foi que parte dos colaboradores da empresa incorporada, desligou-se pouco a pouco da empresa em programas de PDV, ou particularmente, por não ter se adaptado à nova cultura.

No que se refere à maturidade do grupo percebido por um único indivíduo, comparando a unidade I com a unidade II, nota-se que o motivo que leva a unidade II a estar mais próxima da alta performance resultando em pontuação 4.81 da escala aplicada, deve-se ao fato de que a faixa etária dos membros desta unidade, bem como a experiência profissional na área, é consideravelmente maior que da unidade I, o que impacta muitas vezes na tomada de decisão e resolução de um determinado problema.

Já, na unidade I, a pontuação mais elevada resultou em 4.5 da escala aplicada, o que a caracteriza como uma equipe real ou verdadeira e, para conquistar a alta performance, seus membros precisam conscientizar-se constantemente da importância do comprometimento profundo entre seus membros e, também, com a meta da equipe.

Questões de maturidade de equipe aplicada nas unidades do estudo em Abril de 2013, conforme ilustram as Tabelas 1, 2 e 3.

Tabela 1. Maturidade da equipe por nível hierárquico

UNIDADE	NÍVEL	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	Q.16	Q.17	Q.18	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22	
Unidade I	Estratégico	1	2	1	4	4	1	1	4	3	3	2	2	5	4	5	1	3	3	2	4	4	2	2,77
Unidade II	Estratégico	1	4	4	4	5	1	2	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3,54
																							<b>3,15</b>	

UNIDADE	NÍVEL	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	Q.16	Q.17	Q.18	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22	
Unidade I	Tático	1	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3,86
Unidade I	Tático	4	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,6
Unidade I	Tático	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,63
																							<b>4,36</b>	

UNIDADE	NÍVEL	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	Q.16	Q.17	Q.18	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22	
Unidade II	Tático	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	4
Unidade II	Tático	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,81
Unidade II	Tático	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	3	4,09
Unidade II	Tático	1	4	1	4	3	3	3	5	5	3	3	1	5	3	5	3	3	5	5	5	3	5	3,54
Unidade II	Tático	1	5	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4,18
																							<b>4,83</b>	

UNIDADE	NÍVEL	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	Q.16	Q.17	Q.18	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22		
Unidade I	Operacional	1	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,5
Unidade I	Operacional	1	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3,95
Unidade I	Operacional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Unidade I	Operacional	1	2	3	4	4	3	4	4	4	5	3	5	4	3	2	3	4	4	3	5	4	4	4	3,54
																							<b>3,74</b>		

UNIDADE	NÍVEL	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	Q.16	Q.17	Q.18	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22		
Unidade II	Operacional	1	5	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3,81
Unidade II	Operacional	2	5	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	5	3	3	3,86
Unidade II	Operacional	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4,45
Unidade II	Operacional	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,27
																							<b>4,09</b>		



Tabela 2. Maturidade da equipe por unidade

UNIDADE	NÍVEL	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	Q.16	Q.17	Q.18	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22		
Unidade I	Estratégico	1	2	1	4	4	1	1	4	3	3	2	2	5	4	5	1	3	3	2	4	4	4	2	2,77
Unidade I	Tático	1	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3,86
Unidade I	Tático	4	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,6
Unidade I	Tático	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,63
Unidade I	Operacional	1	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,5
Unidade I	Operacional	1	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3,95
Unidade I	Operacional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Unidade I	Operacional	1	2	3	4	4	3	4	4	4	5	3	5	4	3	2	3	4	4	3	5	4	4	4	3,54
																							<b>3,85</b>		

UNIDADE	NÍVEL	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	Q.16	Q.17	Q.18	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22		
Unidade II	Estratégico	1	4	4	4	5	1	2	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3,54	
Unidade II	Tático	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	4	
Unidade II	Tático	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,81
Unidade II	Tático	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	3	4,09	
Unidade II	Tático	1	4	1	4	3	3	3	5	5	3	3	1	5	3	5	3	3	5	5	5	3	5	3,54	
Unidade II	Tático	1	5	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4,18	
Unidade II	Operacional	1	5	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3,81
Unidade II	Operacional	2	5	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	5	3	3,86	
Unidade II	Operacional	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4,45	
Unidade II	Operacional	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,27
																							<b>4,05</b>		

Tabela 3. Maturidade do grupo percebido por um único indivíduo

UNIDADE	NÍVEL	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	Q.16	Q.17	Q.18	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22		
Unidade I	Estratégico	1	2	1	4	4	1	1	4	3	3	2	2	5	4	5	1	3	3	2	4	4	4	2	<b>2,77</b>
Unidade I	Tático	1	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	<b>3,86</b>
Unidade I	Tático	4	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>4,6</b>
Unidade I	Tático	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>4,63</b>
Unidade I	Operacional	1	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>4,5</b>
Unidade I	Operacional	1	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	<b>3,95</b>
Unidade I	Operacional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>3</b>
Unidade I	Operacional	1	2	3	4	4	3	4	4	4	5	3	5	4	3	2	3	4	4	3	5	4	4	4	<b>3,54</b>

<b>UNIDADE</b>	<b>NÍVEL</b>	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	Q.16	Q.17	Q.18	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22		
Unidade II	Estratégico	1	4	4	4	5	1	2	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	<b>3,54</b>
Unidade II	Tático	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	4	<b>4</b>
Unidade II	Tático	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>4,81</b>
Unidade II	Tático	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	3	4,09	<b>4,09</b>
Unidade II	Tático	1	4	1	4	3	3	3	5	5	3	3	1	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	5	<b>3,54</b>
Unidade II	Tático	1	5	2	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	<b>4,18</b>
Unidade II	Operacional	1	5	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	<b>3,81</b>
Unidade II	Operacional	2	5	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	5	3	3,86	<b>3,86</b>
Unidade II	Operacional	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	<b>4,45</b>
Unidade II	Operacional	2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	<b>4,27</b>

## 6.2 Receptividade dos colaboradores ao trabalho em equipe

A tabela 4 a seguir representa o resumo da planilha composta pelas médias das questões Q.19, Q.20, Q.21 e Q.22, agrupadas e pontuadas de acordo com o proposto por Dyer (1994).

Tabela 4. Médias agrupadas – equipes

UNIDADE	NÍVEL	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22	(MT)
Unidade I	Estratégico	2	4	4	2	3
Unidade 2	Estratégico	4	3	3	4	3,5
						<b>3,25</b>

UNIDADE	NÍVEL	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22	(MT)
Unidade I	Tático	3	4	4	4	3,75
Unidade I	Tático	5	5	5	5	5
Unidade I	Tático	5	5	5	5	5
Unidade II	Tático	3	5	5	3	4
Unidade II	Tático	5	5	5	5	5
Unidade II	Tático	3	5	5	3	4
Unidade II	Tático	5	5	3	5	4,5
Unidade II	Tático	4	4	4	5	4,25
						<b>4,43</b>

UNIDADE	NÍVEL	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22	(MT)
Unidade I	Operacional	5	5	5	5	5
Unidade I	Operacional	5	5	4	3	4,25
Unidade I	Operacional	3	3	3	3	3
Unidade I	Operacional	3	5	4	4	4
Unidade II	Operacional	4	4	4	4	4
Unidade II	Operacional	3	5	5	3	4
Unidade II	Operacional	5	5	5	5	5
Unidade II	Operacional	4	4	4	4	4
						<b>4,15</b>

Seguindo os parâmetros estabelecidos na metodologia, a média superior a 3,75, no caso, **4**, indica um grau elevado de receptividade ao trabalho em equipe, como se pode notar

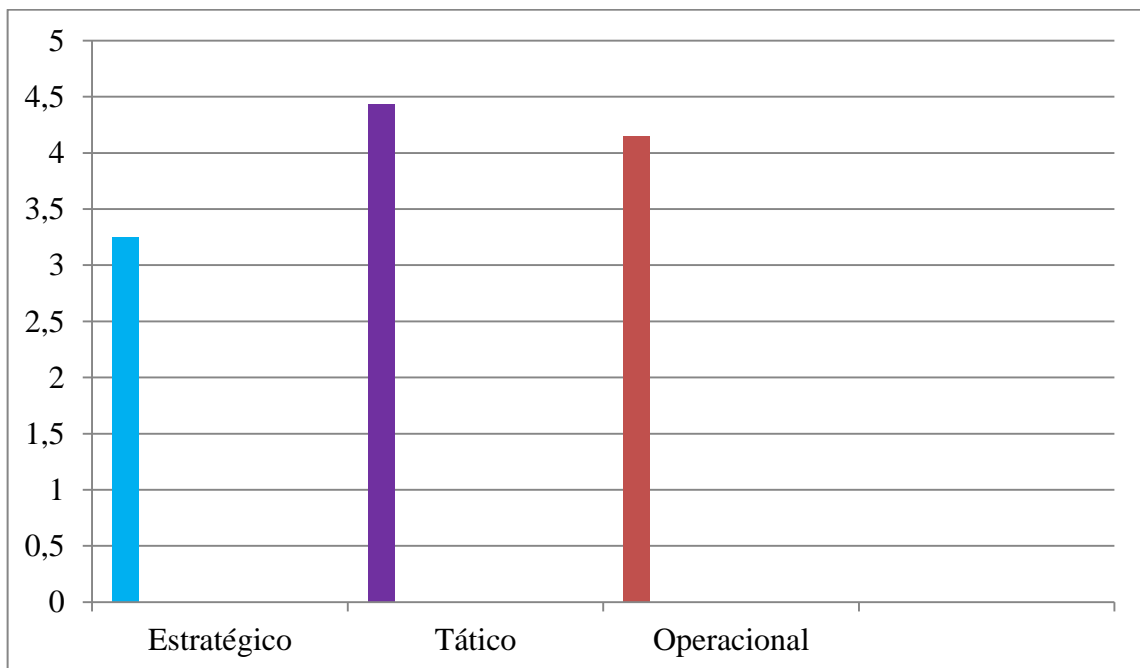
através dos níveis tático e operacional. Essa receptividade, naturalmente, é determinante no desenvolvimento de equipes.

Já, o nível estratégico, é considerado como um grupo de trabalho eficiente, pois seus membros precisam ter claro a forma de abordar o trabalho bem como o sentido de pertença ao grupo como uma equipe, para que possam alcançar as metas e os resultados estabelecidos pela empresa.

Para que a empresa atinja a alta performance, ou melhor, a performance desejada, seus membros precisam desenvolver constante disciplina para o cumprimento dos números diários estabelecidos pela diretoria geral, incorporar o sentimento de pertença como equipe única e conscientizar-se da autonomia concedida pelos gestores das unidades em estudo para a tomada de decisão.

A Figura 9 ilustra a receptividade dos membros ao trabalho em equipe.

Figura 9. Receptividade ao trabalho em equipe



Fonte: A própria autora.

## 7 CONCLUSÕES

A presente seção apresenta as conclusões acerca dos resultados obtidos nesta pesquisa.

O desenvolvimento e o treinamento de pessoas para o trabalho em equipe exigem muito esforço, competência, planejamento e motivação das pessoas que conseguirem identificar em suas equipes, uma alternativa para o ganho de performance (PINTO et. al, 2010).

Tendo as equipes como base das mudanças na estrutura organizacional e considerando que a performance das equipes nas empresas sofrem a influência de fatores externos, e observa-se que, os elementos equipe e indivíduo são interdependentes e dependentes das relações sofridas no ambiente em que estão inseridos (MONTANARI, 2008).

O autor ressalta também, que a diversidade dos mecanismos sociais e a complexidade das redes de relações entre indivíduo e equipes, indicam a dimensão e a importância desses elementos na adoção de uma gestão alicerçada em equipes para a construção e desenvolvimento no ambiente produtivo.

David (2009), complementa que o desenvolvimento das habilidades interpessoais é fundamental para a formação de equipes de alto desempenho. Essas possuem indivíduos com diferentes conhecimentos, formas diversas de interpretar os fatos, diferentes percepções do mundo e, muitas vezes, utilizam meios inteiramente pessoais para discutir problemas, o que por inúmeras vezes causam mal-entendidos e conflitos. Os membros da equipe precisam aprender a expressar suas ideias e sentimentos, desenvolver uma compreensão comum para atingirem metas e objetivos. Como a grande maioria dos indivíduos não possui naturalmente a habilidade necessária para lidar com a diversidade, as equipes necessitam de um treinamento inicial de habilidades interpessoais e de como solucionar conflitos para que, posteriormente desenvolvam com maestria as habilidades de comunicação e interação entre os indivíduos que dela fazem parte.

Este trabalho procurou mensurar a maturidade das equipes relacionadas aos três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional) em duas unidades de uma empresa de grande porte do setor financeiro, no interior do Estado de São Paulo, a fim de verificar seu desenvolvimento em relação ao alcance da alta performance.

Buscou-se, nesta pesquisa, através de um minucioso levantamento bibliográfico, resgatar os fundamentos teóricos da evolução histórica dos sistemas produtivos e da gestão de

pessoas, aspectos relevantes no processo de formação de equipes, nos diversos tipos de equipes, na maturidade que atingirão até sua formação de equipes em alta performance.

Para que os objetivos determinados, nesta dissertação, fossem alcançados, foram aplicados dois instrumentos de coleta, um questionário proposto por Dyer (1994) denominado de Escala de Maturidade das Equipes aplicado aos 18 respondentes das duas unidades da empresa para mensurar o grau de maturidade das equipes em estudo, além de uma entrevista semi-estruturada com 2 gestores da empresa.

Com relação à pesquisa realizada nos três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional), identificou-se que, no nível estratégico, a maturidade dos gestores está classificada como média, ou seja, precisa de que seus colaboradores incorporem a disciplina em trabalhar dentro da metodologia estabelecida pelos diretores para a obtenção dos resultados esperados de cada um bem como das unidades em estudo.

No que se refere aos níveis tático e operacional, estes são classificados como equipes reais ou verdadeiras e, em pleno desenvolvimento, tendendo a alta performance. Para isso, na unidade I, há a necessidade de maior flexibilidade por parte dos membros para a imersão da cultura da instituição incorporadora. Contrariamente, na unidade II, há a resistência por parte dos colaboradores em realizar suas tarefas dentro do método comercial para que o atendimento não ocorra somente por demanda.

David (2009) afirma que a partir do momento que a empresa decide desenvolver equipes de alta performance, torna-se necessário reavaliar a maneira como o trabalho é realizado e modificar diversos sistemas organizacionais para servirem de suporte a esse conceito.

Analisando as questões pontuais de Q.19 a Q.22 relacionadas ao desempenho coletivo das tarefas que retratam a receptividade dos colaboradores em relação ao trabalho em equipe, observou-se que o nível estratégico depende de que seus membros tenham claro o sentido de pertença ao grupo como uma equipe, para que possam alcançar as metas e os resultados estabelecidos pela empresa, pois se encontra em nível médio e, ainda, há trabalho a ser feito pela equipe e pelo seu líder, características de equipes potenciais e de grupos de trabalho eficientes.

Já, nos níveis táticos e operacionais, se evidencia a existência de um nível apropriado de maturidade, identificando-se, uma equipe real ou verdadeira. Conforme mencionado, anteriormente, a disciplina é requisito essencial para que o número (meta) diário seja cumprido.



Os resultados apontam que, na empresa pesquisada há um ambiente para o desenvolvimento de equipes e, principalmente, o desenvolvimento de equipes de alta performance. Quanto ao uso de equipes, de maneira geral, as existentes se desenvolveram através das atividades com maior necessidade de troca de conhecimento tácito, alto grau de complexidade e dificuldade na execução nas tarefas e treinamento.

Com base nos resultados obtidos, neste estudo, acredita-se que o desempenho esteja fortemente relacionado à proposta de gestão adotada através do sucesso da empresa: comprometimento estratégico, esforços de reestruturação, pessoas com perfil comercial, tolerância à metas, resiliência, proativas e positivas para execução de trabalho coletivo.

Observou-se que o trabalho em equipe tem potencial para criar um diferencial competitivo para as empresas no atual contexto, podendo ser proveitoso o investimento e o esforço dispensados em prol do desenvolvimento de grupos em equipes, desde que apresentem um ganho significativo em performance.

E, por fim, como sugestões de trabalhos futuros, propõem-se:

- analisar os aspectos que influenciam o desempenho das equipes e levantar os fatores que possam impedir ou estimular sua máxima performance.
- aplicar esta pesquisa em outros segmentos estruturados por processos, possibilitando mensurar a maturidade e desenvolvimento de equipes de alta performance.
- avaliar o impacto da formação da cultura organizacional no desenvolvimento de equipes de alta performance no setor financeiro.

## REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M.T. **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASSEN, M.V; BERG, G.V.D; PIETERSMA; P. **Modelos de Gestão**: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BRANDALISE. L. T. **Modelos de Medição de Percepção e Comportamento**: Uma Revisão, 2005. Disponível em: < <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>>. Acesso em: 27. maio 2012.
- BEJARANO, V. C.; PILATTI, L. A. Elementos Externos Essenciais à Implementação de Equipes: estudo de caso. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 1, p. 17-29, 2008.
- BEJARANO, V.C. **Elementos Essenciais à Implementação de Equipes**: um estudo de caso da Indústria de Papel. 2006. 115 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, PR, 2006.
- BEJARANO, V.C; PILATTI, L.A; FRANCISCO, A.C; OLIVEIRA, A.C. A Evolução das Teorias Administrativas à Luz da Sociologia de Norbert Elias. **IX Simpósio Internacional Processo Civilizador**. Ponta Grossa, PR, 2005.
- BEKMAN, A. **Liderança horizontal**: qualidades centrais de liderança. Holambra: Setembro, 2010.
- BROWN, J.A.C. The Work of Elton Mayo. In: **The Social Psychology of Industry**: Human Relations in the Factory. Harmondsworth, England: Penguin Books, p. 69-95, 1954.
- CARAVANTES, G.R; CARAVANTES, C.B; KLOECKNER, M.C. **Comunicação e comportamento organizacional**. 4 ed. Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2011.
- CARREIRA, M.L; MARIANO, A.F; SARTORI, A.C; OLIVEIRA, R.S.de. Aplicação de Ferramentas na Gestão de Processos das Organizações que Aprendem. **Revista de Ciências Gerenciais**. Valinhos, v. XIII, n. 17, p. 83-95, 2009.
- CASADO, T.C. **As Pessoas na Organização**. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede - a era da informação**: economia, sociedade e cultura. Vol. I. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CASTRO, D.T. Sociedade da Informação, Inovação e Cibercultura. Universidade Federal da Bahia (UFBA), Campus Ondina. **XI CONLAB - Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais**. Salvador, 07-10 agost., 2011.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A; SILVA, R.da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. revisada. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, M.A.S. **Administração Estratégica e Gestão de Pessoas por competências: o caso Policarbonatos**. 2003. 200 p. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Salvador, BA, 2003.

CURTIS, B., HEFLEY, W. E., MILLER, S. (1995). *Overview of the people capability maturity model*. **Software Engineering Institute / Carnegie-Mellon University**. Pittsburgh, Pennsylvania. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/pub/documents/95.reports/pdf/mm001.95.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

D'AGUILLO, R.E.P. Formação de equipos de alto desempenho y estratégias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. **Estudios Gerenciales**, vol. 28, n. 122, p. 69-81, enero-marzo, 2012.

DAVID, A.C. **Trajetória do Desenvolvimento de Equipes Autônomas: um estudo de caso**. 2009. 107 p. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – FAE Centro Universitário. Curitiba, PR, 2009.

DREHER, M.T; VIEIRA, S.S; ULLRICH, D.R; FLORIANI, C. Equipes de Alta Performance e Obtenção de Resultados: Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau – SC. **V SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 20-22 out., 2008.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o Trabalho de Campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, março, 2002.

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DUHA, A.H.; SEMINOTTI, N.A. Organização de equipes efetivas: estudo de uma empresa gaúcha. **Análise**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 139-166, jan./jul. 2006.

DUTRA, J.S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1 ed. 6.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

DYER, W.G. **Team Building**: current issues and new alternatives. 3 ed. Addison-Wesley Series, 1994.

EYNG, I.S. **O Impacto das “Cinco disciplinas” de Peter Senge na Competitividade da Empresa**: o caso de uma rede de lojas do setor comercial. 2006. 118 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, PR, 2006.

EYNG, I.S; REIS, D.R.dos. O Impacto das “Cinco disciplinas” de Peter Senge na Competitividade da Empresa: o caso de uma rede de lojas do setor comercial. **XXVI ENEGEP** – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, Ceará, 9-11 out., 2006.

EYNG, I.S; REIS, D.R.dos; PILATTI, L.A; FRANCISCO, A.C.de. Disciplinas da Aprendizagem: um diagnóstico de uso. **XII SIMPEP** - Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru, São Paulo, 7-9 nov., 2005.

FERREIRA, H.M.G. **Conflito Interpessoal em Equipes de Trabalho**: o papel do líder como gerente das emoções do grupo. 2006. 100 p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro, RJ, 2006.

FIDELIS, G.J; BANOVA, M.R. **Gestão de Recursos Humanos**: tradicional e estratégica. 2 ed. São Paulo: Érica: 2007.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: As experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. São Paulo, v.27, n.4, p. 5-15, 1992.

FLEURY, M.T.L. **A Gestão de Competência e a Estratégica Organizacional**. 12 ed. São Paulo: Gente, 2002.

GASPAR, D.J; PORTÁSIO, R.M. Liderança e *Coaching*: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**. Valinhos, v. XIII, n. 18, p. 17-41, 2009.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. 12.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. 7.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

HANASHIRO, D.M.M; TEIXEIRA, M.L.M; ZACCARELLI, L.M. **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada nos stakeholders. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores**: as teorias e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

KASPARY, M.C.; SEMINOTTI, N.A. Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo. **RAM, Revista Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-43, mar/abr., 2012.

KATZ, R. et al. Organizations. In: DORF, Richard C. (Ed). **The technology management handbook**. Boca Raton: CRC Press, 2000. Cap. 7.

KATZENBACH, J.R; SMITH, D.K. **Equipes de Alta Performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. 1 ed. 11 triagem. (Tradução: Edite Siegert Sciulli) Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KATZENBACH, J.R; SMITH, D.K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron, 1994.

KATZENBACH, J.R; SMITH, D.K. **The wisdom of teams**: creating the high-performance organization. New York: Harper, 1994.

IVANCEVICH, J.M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAZZAROTTO, E. M. **Competências Essenciais Requeridas para o Gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde**. 2001. 128 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2001.

LEWINSKI, S.M. **O Desempenho de Equipes em Jogos Empresariais**: estudo sobre coesão e maturidade de equipes. 2011. 117 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, PR, 2011.

MARTINS, G.A.de. **Estudo de caso**: Uma Estratégia de Pesquisa. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

MARX, R. **Trabalho em Grupo e Autonomia como Instrumentos de Competição**: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MEFFE, C.H.S. **Implementação de Equipes Auto-Gerenciáveis em uma Empresa do Setor Automotivo**: um estudo de caso. 2006. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Santa Bárbara D'Oeste, SP, 2006.

MENDES, J.M.R; WUNSCH, D.S. A classe operária frente às transformações do trabalho: atualizando o debate. **Revista Virtual Textos & Contextos**, n. 2, p. 1-13, 2003.

MIGUEL, P. A. C Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v.17, n.1, p. 216-229, Jan./Abr, 2007.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MONTANARI, R.L; PILATTI, L.A; LIMA, I.A.de; ROMANO, C.A. A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 367-378, 2011.

MONTANARI, R.L; PILATTI, L.A. A influência do grau de maturidade no compartilhamento de conhecimentos para melhoria da qualidade. **Revista Tecnologia e Sociedade**. n. 11, 2 ed, 2010.

MONTANARI, R.L; PILATTI, L. A. As equipes de trabalho no ambiente de reuniões. **Revista Perspectivas & Dimensões**. Vol.1, Vizivale. Dois Vizinhos, Paraná, 2009.

MONTANARI, R.L. **Os Homens e as Equipes de Trabalho no Ambiente Produtivo**. 2008. 187 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, PR, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOVA, S.V. **Introdução à sociologia**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, C.C. **Estilos de liderança, estágios de maturidade e desenvolvimento de equipes**: um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro. 2009. 72 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Nove de Julho. São Paulo, SP, 2009.

PACHECO, M.S.; SHINYASHIKI, G.T.; ARNOSTI, A.A. Evolução da Gestão de Recursos Humanos e dos seus papéis: um estudo de 21 empresas, 2010. **VII SEGET** – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Resende, Rio de Janeiro, 20-22 out., 2010.

PADILHA, M.G.N.A.B. **Alta Performance nos Grupos de Trabalho**: O caso da AquaSport. 2010. 183 p. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP). Portugal, 2010.

PALACIOS, K.P; ALMEIDA, R.S; REZENDE, D.V. O impacto da interdependência no trabalho sobre a efetividade de equipes. **Revista O&S** - Salvador, v.18 - n.59, p. 605-623, out./dez., 2011.

PEREIRA, M.A.A; FREIRE, J.E.; SEIXAS, J.A. Evolução e mudanças organizacionais: a importância do trabalho em equipe. **XXIII ENEGEP** - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, Minas Gerais, 21-24 out., 2003.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p.79-91, 1990.

PEARSON. **Administração de Recursos Humanos**. Pearson Education do Brasil. São Paulo, 2010.

PINTO, M.V.B.; FONSECA, A.A; LOPES, L.V.C. Requisitos para a Formação de uma Equipe de Alta Performance: um estudo de caso em uma empresa de administração do setor de alimentos e bebidas de hotéis. **XIII SEMEAD** - Seminários em Administração, set., 2010.

PIEPER, R. **Human resource management**: an international comparison. New York: Gruyter, 1990.

REIS, A.M.V; TONET,H.; BECKER, J.L.C; COSTA, M.E.B. **Desenvolvimento de equipes**. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A. **Fundamento de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROTTER, E.A.C. **Sistemas de trabalho de alta performance**: um estudo comparativo entre dois esquadrões da força aérea brasileira. 2010. 147 p. Dissertação (Mestrado em Administração da Organização) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - USP. Ribeirão Preto, RP, 2010.

ROSSETTI, A. et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S0100-19652008000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=p](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0100-19652008000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=p). Acesso em: 20 maio 2013.

SCHERMERHORN, JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, P.M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 16 ed. (Tradução: OP Traduções). São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

SILVEIRA, V.N.S. Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do *People Capability Maturity Model* (P-CMM). **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 4, p. 228-246, abr./jun. 2009.

SZEZEBICKI, A.S.da. **A Gestão do Conhecimento em Equipes de Alta Performance**: o caso do clube atlético paranaense. 2006. 135 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, PR, 2006.

SZEZEBICKI, A.S.da; PILATTI, L.A; KOVALESKI, J.L; FRANCISCO, A.C.de. Gestão do Conhecimento em Equipes de Alta Performance: o caso do clube atlético paranaense. **Revista Produção**. Florianópolis, vol. 6, n. 2, 2006.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 18 ed., São Paulo: Cortez, 2011.

TRIST, E.L. **The evolution of socio-technical systems**. Toronto, Ontario: Ministry of Labour /Ontario Quality of Working Life Centre, June 1981. (Issues in the quality of working life: a series of occasional papers, nº 2).

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICE A - Consentimento

Eu, \_\_\_\_\_, representando a Empresa XXXXXXXXXX, autorizo por este meio a participação da empresa no projeto de pesquisa intitulado "**UMA ANÁLISE SOBRE A MATURIDADE DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS UNIDADES DE UMA EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO**" conduzido por Paula Regina Branco Carnacchioni e pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ethel Cristina Chiari da Silva, do programa de Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara - UNIARA (Rua Voluntários da Pátria, 1309 – Centro – CEP. 14801-320, Araraquara – São Paulo – Brasil – Fone: 1633017100).

Eu compreendo que a pesquisa envolve aplicação de questionário aos 18 respondentes dos três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional e entrevista semi-estruturada com 2 gestores. O questionário tem como objetivo mensurar a maturidade das equipes em duas unidades de uma empresa de grande porte do setor financeiro, a fim de verificar seu desenvolvimento em relação ao alcance da alta performance.

Todos os colaboradores se disponibilizaram a contribuir com a pesquisa e os resultados dos questionários serão relatados de modo a manter anônimos os participantes.

A pesquisadora compromete-se em apresentar os dados transcritos à empresa objeto de estudo, para que possa determinar o estado atual do uso de equipes como parte de sua estrutura organizacional e utilizar esta informação como ferramenta para possíveis melhorias. A empresa também terá a oportunidade de avaliar a veracidade da descrição dos fatos antes de uma apresentação pública dos resultados.

Por tratar-se de um estudo científico e, de acordo ao exposto acima, eu autorizo a publicação dos resultados desta pesquisa aos grupos científicos.

Segundo normas da empresa, ficou acordado manter sigilo em relação à divulgação do seu nome e nenhuma publicação de dados será feita sem o consentimento da empresa.

## **APÊNDICE B – Instrução para o questionário**

Prezado Colaborador,

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre a maturidade de Equipes de Alta Performance (ou seja, aquela que supere os padrões e limites convencionais de trabalho em equipe e surpreenda pelos resultados obtidos) e conta com o apoio dessa empresa. Nesta oportunidade, a sua participação é relevante para a qualidade e conclusão de uma dissertação de Mestrado, que será defendida no início de Setembro de 2013 pelo Centro Universitário de Araraquara – UNIARA.

As informações serão consideradas e avaliadas, preservando a não identificação dos colaboradores. Seja o mais sincero possível, direcionando suas respostas a atual realidade em que se vive.

Agradeço imensamente a sua contribuição e coloco-me à disposição para o esclarecimento de eventuais dúvidas que possam surgir ao respondê-lo.

Atenciosamente,

Paula R.B Carnacchioni

### **Instruções**

- 1 – Não assine ou escreva seu nome no questionário.
- 2 – Não existem respostas certas ou erradas: marque as respostas que corresponderem a sua rotina profissional.
- 3 – As questões permitem apenas uma única resposta. Por favor, indique aquela que mais se aproxima à realidade da empresa e do grupo ou equipe da qual você faz parte.

## **APÊNDICE C – Roteiro de entrevista para os Gestores**

1. Há quanto tempo a empresa atua no mercado?
2. Quantos empregados tem?
3. Como é a história dessa empresa em termos de organização do trabalho e políticas de gestão de mão-de-obra?
4. Desde quando se percebeu a necessidade de mudanças e vem implementando essas novas formas de trabalho?
5. Como são formadas as equipes? (Seleção, número de pessoas, etc.).
6. As equipes são formadas para que tipo de trabalho?
7. Quais as dificuldades e acertos das equipes?
8. A cultura organizacional favorece a formação de equipes?
9. Quem elabora o planejamento estratégico: matriz ou filial? (Dá para impor nas filiais o mesmo planejamento da matriz, dependendo do lugar onde esta está situada?).
10. Você considera que a empresa dá autoridade e motiva os membros a agir e tomar decisões?

## ANEXO A – Escala de Maturidade das Equipes

Instruções: Baseado na sua experiência de sua unidade de trabalho, avaliar a maturidade do seu grupo como uma equipe madura. Responda as perguntas abaixo (se uma resposta estiver entre duas opções, escolha a numeração do meio).

Por favor, indique quantas pessoas estão na sua equipe: \_\_\_\_\_

### 1 - Como são estabelecidas as metas em sua unidade de trabalho?

1	2	3	4	5
O líder do grupo estabelece metas		Nós discutimos as metas, mas o líder estabelece as metas		Nós trabalhamos juntos para chegar a uma meta

### 2 - Quanto comprometidas estão as pessoas em sua unidade de trabalho em trabalhar bastante para atingir as metas?

1	2	3	4	5
As pessoas apresentam um comprometimento superficial de metas		As pessoas trabalham para alcançar metas que elas concordam		Todos estão comprometidos em todas as metas

### 3 - Como as decisões são tomadas em sua unidade?

1	2	3	4	5
O chefe nos passa as decisões		Nós discutimos, mas o chefe toma a decisão final		Nós todos tomamos decisões apropriadas por um consenso

### 4 - Quão bem as pessoas colaboram umas com as outras?

1	2	3	4	5
Cada pessoa trabalha independentemente		Há alguma colaboração quando as pessoas são forçadas		Pessoas facilmente trabalham juntas conforme é necessário

**5 - Quando que as pessoas confiam uns aos outros - manter confidências, fazer suas partes, ajudar quando necessário, cumprir tarefas?**

1	2	3	4	5
Não há quase confiança		Alguma confiança existe, mas não é divulgada		Há uma alta confiança entre todos

**6 - Como você descreveria o estilo do líder de gerenciamento da unidade?**

1	2	3	4	5
Ele/Ela é autoritário – gerenciam as coisas de sua maneira		Ele/Ela nos consulta, mas tem a palavra final		Ele é parte da equipe

**7 - Qual a abertura e liberdade de comunicação nas reuniões de equipe?**

1	2	3	4	5
É fechada		Falam sobre assuntos que são seguros		Todos se sentem à vontade para dizerem o que querem.

**8 - Quando as pessoas têm diferenças ou conflitos, como são esclarecidos?**

1	2	3	4	5
São ignorados ou não são ditos para não preocuparem		Às vezes são olhados, mas geralmente deixados		São discutidos abertamente e resolvidos.

**9 - Qual é o nível para as pessoas sentirem que são partes da equipe?**

1	2	3	4	5
Elas não se sentem parte da equipe		Ocasionalmente há um senso de espírito de equipe		Há um sentimento profundo de orgulho e espírito de equipe

**10 - Em que extensão as pessoas trabalham em sua unidade para entender o que precisam um do outro para atingir metas comuns?**

1	2	3	4	5
As pessoas realmente não entendem o que os outros		Há algum entendimento entre elas		Cada pessoas entende verdadeiramente o que os outros precisam dele/dela

precisam deles				
----------------	--	--	--	--

**11 - Em que extensão as pessoas realmente entendem, aceitam e programam decisões e tarefas com comprometimento?**

1	2	3	4	5
As pessoas só fazem o que lhes é pedido. Há pouco comprometimento		Às vezes há um comprometimento nas decisões e nas tarefas, às vezes não		Há total comprometimento em todas as decisões e tarefas

**12 - Quão participativos e solidários são os líderes e membros com relação uns aos outros?**

1	2	3	4	5
Há pouco apoio entre os líderes e os membros		Às vezes há algum apoio e ajuda		Há um grande apoio e ajuda na maioria do tempo

**13 - A sua unidade de trabalho sempre para e analisa quão bem eles estão trabalhando juntos?**

1	2	3	4	5
Nós nunca paramos para fazer este tipo de análise		Nós, ocasionalmente tomamos um tempo para fazer esta análise		Nós, regularmente paramos para nos analisar.

**14 - Geralmente, quão satisfeito vocês estão com a maneira que seu grupo está trabalhando como uma equipe?**

1	2	3	4	5
Eu não estou satisfeita de maneira nenhuma		Às vezes sim, às vezes não		Estou muito satisfeita na maior parte do tempo

**15 - Em que extensão a unidade de trabalho depende do líder para seguir adiante e concluir o trabalho?**

1	2	3	4	5
Totalmente dependente do líder		Dependente em alguns casos		Capaz de trabalhar independentemente quando necessário

**16 - O líder de sua unidade de trabalho é capaz de transformar um grupo em uma equipe eficaz?**

1	2	3	4	5
Não tem capacidade		Capaz de alguma maneira		Completamente capaz

**17 - Os membros da equipe na sua unidade de trabalho têm conhecimento e habilidades necessários para formar uma equipe eficaz?**

1	2	3	4	5
Não há conhecimento e habilidades		Algumas pessoas têm conhecimento e habilidades		Os membros têm conhecimento e habilidades adequadas

**18 - As pessoas estão desejando correr riscos e tentar novas medidas para tornar sua equipe melhor?**

1	2	3	4	5
Quase nunca		Alguma vontade de arriscar		Grande vontade de arriscar

**19 - Os membros do grupo fazem sacrifícios pessoais para o bem da equipe?**

1	2	3	4	5
Quase nunca		Às vezes		Quase sempre

**20 - As pessoas sentem como seus trabalhos contribuem para as metas do grupo?**

1	2	3	4	5
Não tem um entendimento		Algum entendimento		Total entendimento

**21 - Os membros da equipe sabem como ter o trabalho feito e manter bons relacionamentos ao mesmo tempo?**

1	2	3	4	5
Não fazem isto bem		Tem alguma habilidade		Completamente capazes de fazerem isto

**22 - Os membros da equipe são sensíveis às necessidades dos outros membros da equipe?**

1	2	3	4	5
Não há sensibilidade		Alguma sensibilidade		Sensibilidade total