



ORGANIZAÇÕES

UMA POSSÍVEL RELAÇÃO ENTRE TRABALHO EM EQUIPE E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A POSSIBLE RELATIONSHIP BETWEEN TEAMWORK AND ORGANIZATIONAL LEARNING

Jair Nascimento Santos
Doutor em Administração UFMG

Universidade Salvador – Unifacs e UEFS

Júlia Hosana Santos Franco
MSc Universidade Salvador

Unifacs e UNIJORGE

Data de submissão: 20/05/2011 . **Data de aprovação:**
12 out. 2011 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.
. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro
Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

RESUMO

O artigo tem por objetivo divulgar o resultado de pesquisa realizada sobre os aspectos que envolvem o trabalho em equipe e aprendizagem organizacional. Na pesquisa, o objetivo geral foi o de analisar as estratégias utilizadas pela gestão com pessoas, para incentivar o trabalho em equipe, visando a alcançar êxito no processo de aprendizagem no contexto organizacional. Teve como problema a seguinte questão: quais estratégias são utilizadas pela gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe, visando ao êxito na aprendizagem organizacional? Para o desenvolvimento da pesquisa, recorreu-se ao estudo na empresa BETA S/A, do setor siderúrgico, que resolveu implantar o trabalho em equipe. Nesse sentido, houve a oportunidade de pesquisarmos os desdobramentos da prática e suas decorrências sob a ótica dos empregados dos diversos segmentos. Dentro do

estudo, foram realizadas 39 entrevistas com líderes e subordinados. Quanto aos resultados, inicialmente, aferiu-se que, apesar de a doutrina defender um panorama inovador e estratégico para a área de RH, considerando suas transformações para a valorização do profissional, como alternativa para alcançar melhores resultados nas organizações, identificamos que a prática do trabalho em equipe demanda aprofundamento no estudo de suas iniciativas e consequências, sendo, inclusive, de difícil aplicação em qualquer meio organizacional, por razões que ficam evidentes no decorrer da análise dos dados da pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE

Trabalho em Equipe. Gestão com Pessoas. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

The aim of this paper is to disseminate the results of research on aspects that involve teamwork and organizational learning. In the survey, the overall objective was to analyze the strategies used by People Management to encourage teamwork, in order to achieve success in the learning process in the organizational context, with the the following question: what strategies are used by People Management to encourage teamwork in order to succeed in organizational learning? To develop the research we studied the company BETA S / A, of the steel sector, which decided to implant teamwork. In this sense, there was an opportunity to research the ramifications of the practice and its consequences from the perspective of employees of the various segments. In the study were conducted 39 interviews with leaders and subordinates. About the results, at first, assess that although the doctrine to defend an innovative and strategic outlook for HR, considering its transformation to the appreciation of the work as an alternative to achieve better results in organizations, we found that the practice of teamwork demands deeper study of their initiatives and consequences, including being difficult to apply in any organizational environment, for reasons that become evident during the data analysis.

KEYWORDS

Teamwork. Management with people. Organizational learning.

INTRODUÇÃO

Inovações na organização do trabalho foram desenvolvidas no decorrer dos séculos e ainda coexistem nos dias atuais. Com o objetivo de aumentar e melhorar a produtividade nas organizações e, diante dos novos desafios do processo produtivo, a corrente literária do pensamento administrativo – à luz de autores como Elton Mayo e Jonh Roethlisberger, em seus estudos realizados em Hawthorne, além de Alderfer (1977), Mucchielli (1979), Hackman (1987), Katzenbach e Smith (1994), Morran (1996), Margerison e McCann (1996), Schermerhorn e Osborn (1999), Hardigman (2000), Monaco (2001), Bowditch e Buono (2004) e Robbins (2002) – volta sua atenção para a dinâmica, impactos e resultados do que chamam de uma nova ferramenta de gestão: o trabalho em equipe. Essa dinâmica de trabalho vem sendo vinculada como estratégia para que as organizações possam enfrentar os desafios recorrentes do conhecimento, informação e aprendizagem organizacional.

Para o seu contínuo crescimento e sobrevivência, as organizações necessitam mudar, inevitavelmente, pois os paradigmas políticos, econômicos e sociais estão mudando, assim como os questionamentos quanto aos modelos de gestão empresariais. Sob esse prisma, as empresas que vencerem a guerra da concorrência serão aquelas que vencerão a guerra do aprendizado contínuo em equipe e a do pensamento sistêmico.

Segundo Senge (1998), o pensamento sistêmico permite ver o todo. Sendo hoje mais necessário do que nunca, ele oferece uma nova apresentação, que se inicia com a reestruturação do modo como pensamos, agimos e aprendemos. Trata-

se da pedra fundamental que determina como as organizações por aprendizagem em equipe pensam a respeito do seu universo.

Torna-se clara a mudança de pensamento organizacional, no que tange à natureza das relações e, principalmente, à aquisição da consciência de que, independentemente dos encaminhamentos que se proponha, é imprescindível levar em conta o ser humano como sua peça-chave.

As transformações ocorridas trouxeram à tona uma nova era, cuja fonte fundamental de riqueza está baseada no aprendizado. Nesse contexto, as empresas passam a moldar ou adequar seus processos organizacionais à nova economia da capacitação técnica. A aprendizagem organizacional aparece na tentativa de servir como uma das alavancas de transformação vital para a sobrevivência da empresa. Nesse sentido, um dos principais fatores de transformação é o comprometimento do indivíduo com o desejo de mudança, sendo utilizado para tal função o trabalho em equipe.

Porém, os estudos apresentaram uma fragilidade desse modelo de gestão. Sua maneira de realização deixa questionamentos e dúvidas sobre sua efetiva ação na aprendizagem organizacional. Passamos a analisar o quão vantajoso é o trabalho em equipe, visto que o mesmo não pode ser aplicado a todas as situações nem pode ser considerado uma ferramenta de gestão para a solução dos problemas organizacionais, pois nas empresas a sua utilização e efetivação estão condicionadas às estratégias adotadas para atingir os objetivos.

Visando a contribuir para essa temática, apresenta-se neste artigo um estudo realizado em uma empresa de grande porte, composta de trezentos e cinquenta funcionários diretos, e cento e cinquenta funcionários de empresas terceirizadas. O estudo buscou levantar a percepção dos profissionais das diversas áreas da empresa sobre as estratégias utilizadas pela gestão com pessoas, para incentivar o trabalho em equipe, visando a alcançar êxito no processo de aprendizagem no contexto organizacional. Para tanto, considerou-se o conceito de trabalho em equipe e aprendizagem organizacional, a fim de investigar como a organização procura envolver os empregados no desenvolvimento do trabalho em equipe. Argumenta-se que a legitimação desses conceitos, associados a estratégias e ações contínuas de desenvolvimento e capacitação profissional, podem favorecer o trabalho em equipe e melhorar os resultados organizacionais.

GESTÃO COM PESSOAS – ESTRATÉGIAS PARA?

O intenso ritmo de transformação exigido pela tecnologia, globalização, crescimento lucrativo e novas necessidades do consumidor vem colocando em pauta a competência da força de trabalho e a capacidade das organizações de adaptação às mudanças socioculturais.

Para acompanhar as novas tendências de modelos de gestão, os recursos humanos, ao longo do tempo, passaram por transformações, começando a focar suas estratégias na valorização do profissional, como alternativa para alcançar melhores resultados organizacionais.

Os recursos humanos, que antes executavam atividades contínuas e

rotineiras, agora são dispensados dessa tarefa e passam a atuar na valorização do que se tem chamado de capital humano.

Outros autores, como Dyer e Holder (1988), Miner e Crane (1995), Albuquerque (1999, 1987), Milkovich e Boudreau (2000), Vergara (2000), Dessler (2003) e Marras (2000) destacam o fator humano e as estratégias de gestão de recursos humanos, como importantes fontes de competitividade empresarial. É preciso utilizar a capacidade de pensar do indivíduo para o fazer, o criar e o inovar organizacional, criando uma conjuntura na qual surge um novo modelo de gerenciamento de pessoas, nas organizações, que vem sendo demandado nos últimos anos e tem sido foco de estudos e discussões no meio acadêmico e empresarial. Nasce, portanto, o termo Gestão com Pessoas, nova nomenclatura para os Recursos Humanos, cuja denominação vem sendo considerada ultrapassada por profissionais e pesquisadores da área.

Novas denominações e nomenclaturas podem dificultar o entendimento do conceito e das práticas de RH e gestão com pessoas, corroborando para o fracasso de novos modelos de gestão com foco no trabalhador. Dessa forma, Fischer (2001) considera importante conceituar os termos. Para Bohlander (2003), a expressão Recursos Humanos condiciona os indivíduos a possuírem competências e capacidades que fomentam o desempenho organizacional associado com outros recursos, sendo eles dinheiro, materiais e informações. Segundo Fidelis e Banov (2007), recursos humanos remetem para a relação capital e trabalho. A organização, com o seu capital, contrata e remunera profissionais para desenvolver tarefas por ela designadas.

A definição de gestão com pessoas representa, segundo Fischer (2001), um modelo abstrato que resume a realidade e conduz a prática dos trabalhadores, influenciando nas decisões no interior da empresa. Assim, funciona como moldes que regulam e controlam as ações e relações humanas nas organizações. Ainda para esse autor, o modelo de gestão com pessoas, cuja particularidade é tomar decisões sobre os indivíduos e estimular um padrão de comportamento coerente com os objetivos organizacionais, funciona como “filtros” que agem no imaginário de gestores e especialistas, com o papel de influenciar e formar opinião, tornando-se uma peça-chave no desenvolvimento do ser humano, de seus valores e da cultura organizacional.

Para Gonçalves (1998), a gestão com pessoas deve incorporar às suas responsabilidades a valorização do indivíduo e, para isso, terá que alinhar suas estratégias com os objetivos e metas organizacionais, conduzindo as organizações à reestruturação e reavaliação de seus paradigmas e definições.

Segundo Pagès *et al.* (1987), as políticas adotadas não são mecanismos ou procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização. São, antes de tudo, o fundamento de uma produção ideológica, que se constituem em práticas de poder, de controle e de dominação das pessoas nas organizações. Assim, destacam-se as estratégias utilizadas pela gestão com pessoas no incentivo ao trabalho em equipe, no sentido do envolvimento das pessoas pelas organizações.

À luz dos conceitos discutidos até o momento, acreditamos ser a nomenclatura Gestão com Pessoas, no momento, a

mais adequada para designar o trabalho com as pessoas nas organizações, visto que, desse modo, a perspectiva do indivíduo parece evidenciar-se com maior destaque, sobretudo ao abordar o trabalho em equipe.

O TRABALHO EM EQUIPE

Com o advento das abordagens contemporâneas, uma nova linguagem começa a ser repensada pela organização e passa a configurar o universo administrativo. Fala-se, agora, em motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica do trabalho em equipe, com forte contestação aos princípios clássicos. O trabalho em equipe passa a ser percebido como a solução para os problemas organizacionais, pela rapidez nas informações, melhoria no processo comunicacional, comprometimento e aprendizagem organizacional.

A teoria organizacional resgata o conceito de equipe. Esse conceito emerge para, juntamente com o novo modelo da gestão com pessoas, incrementar a gestão organizacional, com o objetivo de reorganizar os indivíduos, para que desempenhem tarefas coletivas, somando e pensando o fazer organizacional.

Introduzido no cenário organizacional como uma possibilidade de melhorar o resultado, promover o desenvolvimento e crescimento, o trabalho em equipe surge com uma nova roupagem nesse contexto: uma ferramenta da gestão com pessoas, para transformar o conhecimento tácito em explícito.

Para Katzenbach e Smith (1994), o trabalho em equipe é formado por um grupo de poucas pessoas, cujo conhecimento é complementado. Os membros são compromissados com as metas e todos se mantêm conjuntamente responsáveis

pela *performance* e alcance do objetivo, uma vez que a velocidade, com que as mudanças ocorrem, exige estruturas flexíveis e adaptáveis. Machado (1998) investigou empiricamente o desempenho do trabalho em equipe, definindo-o como um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, unidas umas às outras, no interior da organização, como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com o objetivo de atingir resultados comuns.

Monaco (2001) contribui com outra definição para o trabalho em equipe: um grupo típico, em que os membros se identificam, com predominância da unidade de espírito, da coesão, das relações interpessoais, do engajamento pessoal e da adesão total dos membros ao grupo. Dessa forma, o sentido dado ao trabalho em equipe tornou-se mais significativo do que ao trabalho em grupo. Souza e Marques (2002) afirmam que o trabalho em equipe motiva os indivíduos, não se apresentando como uma ferramenta de cunho individual e seleta, como no trabalho em grupo. Ainda para esses autores, no trabalho em equipe, a sinergia favorece o envolvimento das pessoas, para que o resultado de toda a equipe possa ser alcançado, como um todo, e possa ser maior do que a soma dos resultados individuais de cada membro.

O trabalho em equipe passa a ser percebido como a solução para os problemas organizacionais, como: rapidez nas informações, melhoria no processo comunicacional, comprometimento e aprendizagem.

A importância da equipe é enaltecida na sua participação no processo de aprendizagem, que pode ocorrer nos seguintes aspectos:

- a) Trabalho em equipe como instrumento de aprendizagem, exercendo forte influência sobre seus membros;
- b) Trabalho em equipe como meta de aprendizagem, adotando a perspectiva de que, para aprender a (re)aprender, a (re)criar, (re)inventar, ensejando ao indivíduo que se deve transformar o conhecimento tácito em explícito;
- c) Trabalho em equipe como agente de mudança, defendendo que certas mudanças de comportamento podem ser provocadas somente por meio de esforços organizacionais, capazes de provocar um processo de aprendizagem coletivo com a comunicação fluindo entre as pessoas, promovendo o diálogo.

A criação e o desenvolvimento de equipes de trabalho nas organizações pode ser um fator de fundamental importância na busca de vantagens competitivas, porque a interação entre as pessoas envolvidas pode se transformar na base de sustentação da organização. As equipes de trabalho podem ser consideradas como elemento básico para o processo de desempenho, diante do cenário de mudança nas organizações. Elas podem ser utilizadas como resposta ao cenário organizacional vivenciado nesse mundo atual, dinâmico e globalizado. Assim, acredita-se que o trabalho desenvolvido em equipe possa contribuir, de modo relevante, para a aprendizagem organizacional, uma

categoria que tem sido entendida como elemento chave na competitividade da organização.

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

As dificuldades impostas pelas sucessivas mudanças e transformações no mercado competitivo induzem as organizações a buscar formas criativas e inovadoras para alcançar seu resultado, o que evidencia a necessidade de mudança de paradigmas organizacionais, através de um novo modelo de gestão.

As organizações, para se manterem competitivas, despertaram para um novo modelo de gestão focado para envolver o indivíduo nos objetivos organizacionais: a aprendizagem, o aprender a aprender. Com a aprendizagem, a organização pode utilizar a capacidade intelectual do indivíduo e associá-la a outras práticas de RH, como diferencial competitivo.

A concepção de aprendizagem organizacional emerge em decorrência das constantes transformações do mundo contemporâneo, provocando uma necessidade de mudança permanente nas organizações. Dessa forma, a aprendizagem organizacional é concebida como uma alternativa para enfrentar os desafios da mudança constante.

Assim, Fiol e Lyles (1985) definem a aprendizagem como um processo de melhoria que permite o desenvolvimento de ações organizacionais por meio de novos conhecimentos e compreensões, no nível individual e organizacional, ressaltando que o aprender não consiste apenas na aquisição do conhecimento, mas em como utilizá-lo. Já Senge (1990) afirma que a aprendizagem organizacional é superior ao somatório de todo aprendizado individual.

Ainda nessa concepção, Nadler, Gestein, Shaw e associados (1993) definem a aprendizagem organizacional como a capacidade que uma organização possui para agregar conhecimentos a partir de sua experiência e da experiência dos outros, e modificar seu funcionamento conforme seus conhecimentos.

Argyris e Schön (1996) definem que a aprendizagem organizacional é um conjunto de práticas e comportamentos que ajuda a organização a superar o processo básico e simples de manutenção do conhecimento, focando para o questionamento do aprendizado, revisando os seus princípios. Para Klein (1998), a aprendizagem organizacional é a capacidade que uma organização possui para criar, difundir e incorporar um novo conhecimento nos seus produtos, serviços e sistemas. A aprendizagem organizacional deve ser capaz de solucionar o dilema de conferir inteligências e capacitações de aprendizagem a uma entidade não humana.

O processo de aprendizagem organizacional dá-se a partir de interações sociais, em que o ambiente, as tarefas e a cultura se transformam pela ação das pessoas. Conforme define Cardoso (2002), é a utilização, pelas organizações, dos mecanismos que geram conhecimento, para adaptar suas rotinas a novas culturas, processos de memorização do conhecimento e experiências. Para Casey (2005), aprendizagem organizacional pode ser compreendida como um processo em que ocorre aquisição, interpretação e distribuição de informações que formam a memória organizacional.

A aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento e a mudança dos valores que norteiam o conhecimento,

a melhoria das capacidades da ação na solução de problemas, o sentido da vida do indivíduo no âmbito organizacional, colaborando com a criação de um sentimento de orgulho no trabalho, que induz o ser humano a buscar o autodesenvolvimento e a melhorar continuamente o seu desempenho em conjunto.

A aprendizagem, como o futuro das organizações, requer uma análise mais detalhada do processo de adequação e visão da realidade, por parte dos profissionais de recursos humanos, como facilitador do processo, o que pode ser o grande desafio da gestão com pessoas.

RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO EM EQUIPE E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional é um segmento pouco estudado e, há algum tempo, a aprendizagem organizacional através do trabalho em equipe tem sido apontada com uma lacuna a ser preenchida por contribuições acadêmicas.

A organização voltada para o desempenho do trabalho coletivo é uma instituição antiga nos estudos da Administração. Adam Smith, ao propor a divisão do trabalho como meio para aumentar a eficácia dos esforços individuais, fundamentou sua teoria na concepção de que as pessoas reunidas e juntas produzem mais do que individualmente. Durante anos de assimilação e influência dos estudos de Smith, autores como Senge (1990), Huber (1991), Nonaka e Takeuchi (1995), Edmondson (1999), Cardoso (2002) e Fleury e Fleury (2001) argumentam que o trabalho em equipe tem se transformado em um importante elemento para o alcance e sustentação da eficácia organizacional,

com crescente relevância na literatura e principal fator para o processo de aprendizagem nas organizações. Ainda segundo esses autores, diante das concepções smithianas, a especialização tenderia a solucionar os problemas diários, porém não atenderia a questões complexas. Propõem que o trabalho em equipe pode agregar valor e ganhos sinérgicos, facilitando o aprendizado. O trabalho em equipe surge como um modelo produtivo, eficiente e competitivo, e, sob esse aspecto, enfatiza-se a necessidade das organizações por profissionais com habilidades e competências para desenvolver tarefas coletivamente.

Edmondson (1999) diz que as análises sobre a aprendizagem individual e as análises sobre aprendizagem organizacional não conseguem responder e prever as variações intrínsecas ao aprendizado.

Partindo dessa definição e sob a ótica desses autores, a aprendizagem organizacional pode acontecer de maneira rápida, com o trabalho em equipe, pois novas ideias são colocadas em prática e conhecimentos, experiências, informações e processos podem se dissipar na organização de maneira veloz. Da mesma forma que o trabalho em equipe facilita a aprendizagem organizacional, a ausência desse instrumento pode prejudicar o processo de tomada de decisão, a solução de problemas, a criação e inovação de processos e a implementação de ações.

A aprendizagem, por meio do trabalho em equipe, permite que a gestão com pessoas perceba novas abordagens inovadoras para solucionar problemas, incrementando novas habilidades e torne processos mais eficazes para melhorar procedimentos, com a mudança de

regras em resposta às transformações organizacionais.

Para que a aprendizagem ocorra em nível organizacional, o trabalho em equipe pode ser a base para reflexão e ação, onde cada ação agregada a uma informação pode facilitar a relação entre a ação e a reflexão. Assim, a aprendizagem e o trabalho em equipe, segundo Lizeo e Gonçalves (2004), podem ser entendidos como um processo contínuo de reflexão e ação alicerçadas na compreensão compartilhada e baseados na experiência coletiva, tendo como resultado a criação de novos conhecimentos e de insights.

Na FIG. 1, é possível perceber que o trabalho em equipe e a aprendizagem, através da gestão com pessoas e suas práticas, podem favorecer um ciclo contínuo de troca de conhecimento e experiência, proporcionando adaptações nos processos de comunicação, no *feedback* para a solução de problemas e no compartilhamento de ideias, para

obter as habilidades necessárias, visando a viabilizar o aprendizado individual e organizacional, ensejando atingir as metas e melhorar os resultados. Lizeo e Gonçalves (2004) revelam que a aprendizagem é a resultante das operações do trabalho em equipe, que inclui procedimentos internos entre os indivíduos. Verifica-se ainda, na FIG. 1, que o trabalho em equipe surge como o elo no processo organizacional, interligando as práticas da gestão com pessoas e a aprendizagem organizacional.

As práticas antecedentes e futuras, as crenças compartilhadas, e os comportamentos de aprendizagem precisam ser alinhados com o processo de aprendizagem. A gestão com pessoas favorece o diálogo e a discussão para a solução de problemas, utilizando o trabalho em equipe para desenvolver um novo modelo de gestão focando no como fazer, por que fazer e no aprender a aprender.

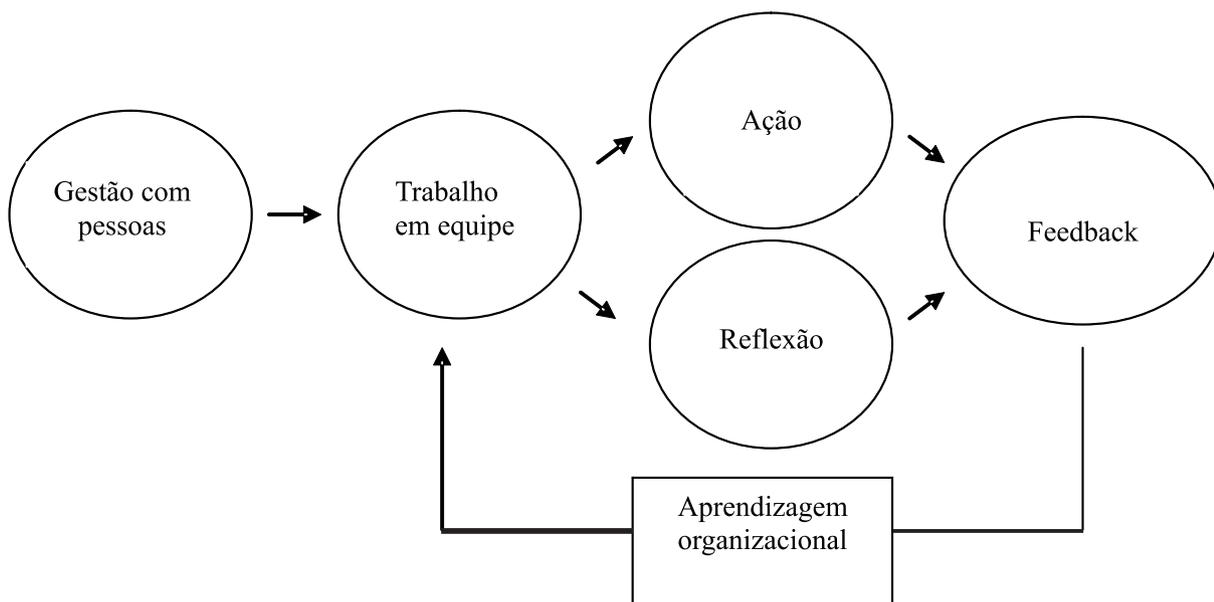


FIGURA 1 – Ciclo do trabalho em equipe e aprendizagem

Fonte: Elaborado pelos autores.

O trabalho em equipe, no ambiente de aprendizagem organizacional, pode surgir como um modelo de gestão direcionado para o processo coletivo, onde o aprender a aprender com os outros pode favorecer os desenvolvimentos individual e profissional. Nessa trajetória, a relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional reforça que as organizações precisam incentivar a elaboração de ações que motivem e comprometam as pessoas na troca de conhecimento, experiência e informação.

Estratégias focadas em possibilitar a troca de experiência e conhecimento entre as pessoas e equipes são importantes e podem facilitar o surgimento da aprendizagem no contexto organizacional.

O aprendizado em equipe proporciona, além de resultados em conjunto, desenvolvimento e crescimento individual de cada pessoa. O aprendizado em equipe se inicia com o diálogo, apresentando ideias individuais e a participando do raciocínio de todos. Nesse processo, é importante detectar padrões de interação que prejudiquem o aprendizado em equipe, a exemplo de táticas de defesa.

Segundo Senge (1998) e Lizeo (2004), a aprendizagem em equipe deve ser um processo contínuo de reflexão e ação baseadas na compreensão compartilhada e ancoradas na experiência conjunta do grupo. É necessário que os componentes da equipe apresentem comportamentos orientados à aprendizagem. Entre esses comportamentos incluem-se: a conversação reflexiva, por meio do diálogo e da discussão produtiva, a busca de *feedback*, a discussão de erros, problemas e resultados inesperados, a experimentação e a implementação de novas ideias. “Aprendizado em

equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam” (SENGE, 1995).

METODOLOGIA

Neste artigo, sobretudo, pretende-se divulgar e debater com a comunidade acadêmica os resultados da pesquisa, tendo em vista que foi desenvolvido um estudo de abordagem qualitativa, buscando responder ao seguinte problema: quais estratégias são utilizadas pela gestão com pessoas, para incentivar o trabalho em equipe, visando ao êxito na aprendizagem organizacional?

Para o desenvolvimento da pesquisa e investigação do tema, objetivando responder ao problema e atingir os objetivos propostos, identificou-se como mais adequada uma abordagem qualitativa. Foi realizado um estudo de caso por tratar-se de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, em um determinado contexto real.

A escolha da empresa Beta S/A, uma organização do setor siderúrgico, deu-se em função da decisão de desenvolver suas atividades pelo trabalho em equipe, bem como pela contratação de consultoria específica para tal implantação, no meio de um conturbado processo de trocas (demissões, rotatividade etc.) nos postos gerenciais, com impactos diretos nos empregados. Tendo em vista as condições internas da empresa e os desafios postos para desenvolver o trabalho em equipe, a consideramos um caso para estudo.

O levantamento de dados foi realizado junto aos empregados, do nível gerencial ao operacional, buscando evidenciar aspectos subjetivos da

ação e comportamento das pessoas para abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto em estudo.

Para a obtenção dos dados, foram realizadas entrevistas gravadas, com perguntas estruturadas, cuja duração média foi de 30 minutos. Os entrevistados foram informados do procedimento e suas identidades resguardadas. Em seguida, as entrevistas foram transcritas, codificadas, tabuladas (no que se refere ao perfil dos entrevistados) e analisadas qualitativamente. Utilizamos um roteiro de entrevista que abrangeu os cargos de liderança (Grupo I): gerentes, coordenadores e supervisores; e os cargos subordinados (Grupo II): analistas, assistentes, secretaria, auxiliares, técnicos e operacionais.

A amostra foi conduzida do nível superior até o nível do subordinado. Primeiro, foram entrevistados os ocupantes dos cargos de liderança e, conseqüentemente, foram obedecidos os níveis hierárquicos, sendo entrevistado um líder e, por conseguinte, seus respectivos subordinados: engenheiro, analistas, assistentes, auxiliares, secretária e pessoal técnico e operacional.

As entrevistas foram agendadas conforme conveniência de horário dos entrevistados dos grupos I e II, e realizadas no período compreendido entre 19 de março de 2008 e 26 de março de 2008. A escolha dos entrevistados foi aleatória, em datas e horário distintos,

para assegurar a integridade do resultado. As entrevistas foram sendo realizadas até quando as respostas começassem a ser repetidas. Por isso, chegou-se a 39 entrevistas.

Com a proposta de mantermos o sigilo dos respondentes, adotamos um código para cada um, que passaram a ser identificados por abreviatura composta pela letra E, seguida de algarismo: E1, E2, e assim sucessivamente, para ambos os grupos.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados os líderes lotados na unidade, responsáveis pelas áreas de Finanças, Contabilidade, Recursos Humanos, Operação (produção e manutenção), Comunicação e Administrativo, ligados diretamente à Diretoria e Gerência Geral, com tempo de trabalho na empresa que antecedia ao novo modelo de gestão de trabalho em equipe, variando entre 2 e mais de 20 anos, responsáveis pelo desenvolvimento e sucesso da nova maneira de realização das tarefas. Essa categoria foi denominada de Grupo I, conforme apresentado na TAB. 1. Percebemos, nesse contingente, que a maturidade dos empregados, devido ao tempo de experiência e engajamento com as normas da empresa, pode ser evidenciada como um elemento básico para a promoção na carreira, assim como para a contribuição na gestão e desenvolvimento do trabalho em equipe.

TABELA 1 - Tempo de trabalho na empresa – grupo I

<i>TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA</i>	<i>RESPONDENTES</i>	<i>PERCENTUAL</i>	<i>TOTAL</i>
Entre 2 e 5 anos	1	9,09%	9,09%
Entre 5,1 e 10 anos	3	27,27	36,36%
Entre 10,1 e 15 anos	2	18,18	54,55%
Entre 15,1 e 20	2	18,18	72,73%
Mais de 20 anos	3	27,27	100%
Total	11	100%	100%

Fonte: Entrevistas aplicadas, 2008.

Com o objetivo de evidenciar aspectos não comentados e para confrontar as referências apresentadas pelos líderes, entrevistamos os subordinados de vários cargos e funções: analistas, assistentes, secretária, engenheiros, técnicos e pessoal do chão de fábrica, os quais denominamos de Grupo II. O tempo de trabalho na empresa, dentro desse grupo, também foi considerado no estudo

e variou entre 2 e mais de 20 anos. Ao contrário do que acontece com os líderes, nesse contingente ocorre uma rotatividade no aspecto maturidade, na experiência e tempo de trabalho na empresa. Esse agrupamento de respondentes apresentou uma maior concentração de empregados entre 2 e 10 anos de empresa, em decorrência das mudanças impostas por Beta.

TABELA 2 - Tempo de trabalho na empresa – grupo II

<i>TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA</i>	<i>RESPONDENTES</i>	<i>PERCENTUAL</i>	<i>TOTAL</i>
Até 2 anos	5	17,86%	17,86%
Entre 2 e 5 anos	10	35,71%	53,57%
Entre 5,1 e 10 anos	5	17,86%	71,40%
Entre 10,1 e 15 anos	2	7,14%	78,57%
Entre 15,1 e 20	2	7,14%	85,71%
Mais de 20 anos	4	14,29%	100%
Total	28	100%	100%

Fonte: Entrevistas aplicadas, 2008

ANÁLISE DOS DADOS

Trabalho em equipe e aprendizagem

Perguntamos aos entrevistados: como você pode aprender através do trabalho em equipe? Líderes e subordinados apresentaram respostas diferentes. Para os líderes, o *feedback* fornecido por eles é uma forma de aprendizado por meio do trabalho em equipe, seguido pela superação da diversidade e pela aproximação das pessoas, proporcionando a troca de informações. Os subordinados aprendem com a ajuda dos colegas, ouvindo, sugerindo e participando e dando e recebendo *feedback*, quando o ciclo ensinar-aprender é completo. Notamos um discurso com um teor de humildade. Argyris e Schon (1996) e Edmondson (1999) defendem que o trabalho em equipe, no ambiente de aprendizagem organizacional, surge como um modelo de gestão voltado para o desenvolvimento coletivo, no qual o aprender a aprender com os outros pode favorecer a capacitação tanto do indivíduo quanto do grupo. Para eles, o aprendizado se concretiza a partir do momento em que um compartilha com o outro, ajuda o colega e troca informações.

Segundo Edmondson (1999), é um processo de ida da reflexão à ação, caracterizado por perguntas, pesquisas e busca de *feedback*. Na visão desse autor, o aprendizado se concretiza na medida em que os indivíduos, líderes e liderados têm a oportunidade de corrigir seus erros através de novas ações e soluções. Porém, nos relatos, percebemos uma oposição à visão desse autor quando, no discurso, os subordinados revelaram que os líderes manifestam arrogância e autoridade, e se consideram exemplo de

sabedoria e conhecimento, por ocuparem cargo de liderança, fato esse que dificulta o processo de aprendizagem no trabalho em equipe.

Os líderes complementaram que o trabalho em equipe incentiva o aprendizado com o compartilhamento de informações. Para os subordinados, o incentivo ao aprendizado resulta do diálogo, participação e divergência de ideias. Esses relatos nos remetem a Senge (2000), ao afirmar que a aprendizagem no nível de equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão, por parte de todos os membros que realizam e desenvolvem o trabalho em equipe. Porém, para os liderados, o aprendizado ainda é lento em decorrência de ações e atitudes por parte de alguns líderes, que não possibilitam a integração e as discussões divergentes dos seus pontos de vista.

Esse discurso também nos leva a Senge (2000), ao afirmar que o diálogo favorece a atenção e a suspensão do entendimento das pessoas. Na discussão, entretanto, visões distintas são apresentadas e defendidas, coexistindo uma busca sobre o melhor ponto de vista que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Diz ainda que, apesar de as equipes não terem habilidades para diferenciar um do outro, diálogo e discussão se complementam. Mas quando desligado o gravador, os subordinados afirmaram que muitos líderes se utilizam do poder para conduzir as metas, e o próprio trabalho em equipe, de acordo com sua necessidade e objetivo, não permitindo comportamentos, conversas e visões que, segundo sua concepção, não agregarão valor à empresa e ao resultado.

Observamos que, no campo da teoria, o discurso se opõe à prática.

Estratégias utilizadas pela área de Recursos Humanos

Em relação à empresa Beta e à posição da área de Recursos Humanos no desenvolvimento do trabalho em equipe, indagamos aos líderes e subordinados sobre as estratégias utilizadas pela gestão com pessoas, para incentivar o trabalho em equipe, visando a alcançar êxito no processo de aprendizagem. Líderes e subordinados foram unânimes nas respostas, ao afirmarem que, na empresa, a área de RH não desenvolve o seu papel e, quando atua, é de forma inexpressiva, disponibilizando treinamentos e cursos que não são suficientes para envolver e motivar. Segundo eles, a gestão com pessoas não atua no cenário organizacional, contrariando as ideias de Dyer e Holder (1988), Ulrich (1998) e Vergara (2000), defensores de que o papel da Gestão com Pessoas é fornecer condições para a ampliação da participação das pessoas e redução das distâncias entre as mesmas, nos diversos níveis da organização, atuando como elo entre os empregados e a organização. Apesar da defesa de Ulrich (1998), a participação da Gestão com Pessoas nas estratégias organizacionais e no desenvolvimento dos indivíduos, nos relatos obtidos, foi caracterizada de forma diferente: na empresa não existe gestão com pessoas, mas sim um setor de RH, e esse precisa fazer mais, aproximar os empregados, sair da teoria que o distancia da realidade vivenciada.

Após desligado o gravador, ambos os

grupos teceram comentários de que o RH precisa ir mais às áreas, ouvir, conversar, saber o sentimento dos empregados, aferir o clima, fazer parcerias com os gestores e não passar a responsabilidade para os líderes no gerenciamento de pessoas, pois essa é função do Recursos Humanos. Eles complementam que a gestão com pessoas, na empresa, atua de forma diferente, não trabalha com os empregados nem para os empregados, relato esse que se contrapõe à visão de Dyer e Holder (1988), Motta (1998), Ulrich (1998) e Vergara (2000), ao defenderem que a gestão com pessoas é a solução para os problemas organizacionais, quando, na realidade, nenhuma mudança foi percebida.

Ambos os grupos enfatizaram que, além de treinamentos, quando ocorrem, não percebem nenhuma ação para o desenvolvimento do trabalho em equipe, no sentido de contribuir para o aprendizado. Eles alegaram que o RH não vai à área, não acompanha as mudanças, e complementam que o incentivo ao trabalho em equipe, ao desenvolvimento do empregado, ainda é o calcanhar de Aquiles da empresa.

A análise nos mostra que, nos dois grupos estudados, houve opiniões pacíficas e contraditórias. O instrumento que determina tanto a distância quanto a inter-relação existente nos diversos discursos são os questionamentos e o entendimento dessas indagações por parte dos respondentes, conforme a percepção que cada um dos indivíduos possui da organização, do tema e do novo modelo estratégico implementado pela empresa, e no qual estão inseridos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reforçamos, nestas considerações, a ideia de que este artigo apresenta resultados de uma pesquisa, visando, sobretudo ao debate com a comunidade acadêmica, antes de fechar um texto final. Assim, iniciamos com a afirmação de que notamos uma sensível diferença de abordagem em relação ao tema, na sua parte teórica, em contraposição à maneira como o mesmo é tratado, de forma prática, em ambientes organizacionais, demonstrando a dificuldade que a área de Gestão com Pessoas apresenta para utilizar estratégias e novos modelos de gestão que favoreçam o desenvolvimento do trabalho em equipe e da aprendizagem organizacional. A compreensão dos líderes e subordinados sobre o assunto reflete-se diretamente nas práticas gerenciais. Percebemos que a Gestão com Pessoas deve ter intensificadas suas ações e atitudes para que os objetivos sejam entendidos, possibilitando um clima interno favorável à disseminação de novas ideias e à melhoria das relações interpessoais. Há necessidade do uso de *feedback* no processo de ação e reação, visando a concretizar a aprendizagem organizacional.

Ao mesmo tempo, entendemos a necessidade de uma análise, por parte das empresas, de suas metas estratégicas, para avaliar os benefícios, ao adotar o seu modelo de gestão por equipes, tendo em vista que tal conceito não se configura universal e aplicável a todas as empresas, pois nem sempre o trabalho em equipe pode ser o melhor caminho para determinadas organizações.

Nas empresas que adotam o trabalho em equipe como uma estratégia, a

Gestão com Pessoas precisa estar inserida no contexto e favorecer mecanismos, para que ações e atitudes possam ser introduzidas e desenvolvidas por todos os membros. Entretanto, inferimos, após a presente análise, que nem sempre isso acontece. O setor de recursos humanos não desenvolve o seu papel de contribuir para gerir pessoas, nem fomenta condições que possibilitem a participação dos indivíduos, minimizando a distância entre as pessoas. Não funciona sequer como elo no contexto organizacional, muitas vezes atuando de forma inexpressiva e despótica.

O trabalho em equipe pode ser considerado como uma alternativa para gerir competências e idealizar o modelo de gestão, para superar os problemas individuais e organizacionais, capazes de proporcionar um diferencial que agregue valor e vantagem competitiva para organizações frente ao mercado globalizado. Isso será possível desde que conduzido com a participação do setor de Gestão com Pessoas e com a efetiva integração entre líderes e subordinados, podendo ser considerado um instrumento de mudança. Essa condição está relacionada à forma de utilização e implementação das estratégias da empresa, para atingir os objetivos e alcançar os resultados almejados, pois com esse modelo de gestão, instituído pela organização, percebemos divergências de ideias na condução do trabalho em equipe, o que favoreceu a erupção de problemas relacionados a comportamentos, relações interpessoais, conflitos, ruídos na comunicação, *feedback* e o papel ineficaz da liderança.

Em resposta ao problema, entendemos que as estratégias utilizadas pelas áreas de gestão com pessoas, para incentivar o trabalho em equipe, com o objetivo de ter êxito na aprendizagem organizacional, ainda carece, primeiro, de compreensão mais qualificada do sentido de cada uma das categorias mencionadas - trabalho em equipe e aprendizagem organizacional -, pois o discurso disseminado na literatura do *mainstream*, posicionada em contexto específico, ainda não comporta adequadamente uma perspectiva que traga para o ambiente organizacional uma compreensão efetiva do que é o homem na sua amplitude.

Assim, parece-nos que a discussão aqui apresentada torna-se relevante para

a área, na medida em que contrapõe os dados da pesquisa com o texto da literatura utilizada no referencial teórico. É evidente que, neste artigo, não há a possibilidade de aprofundar o referencial teórico. Porém, buscamos apresentar o que se tem destacado com maior evidência. Nessa direção, e para futuras investigações, sugerimos uma abordagem mais detalhada do trabalho em equipe, como elemento de poder e dominação da subjetividade, bem como uma abordagem dos aspectos gerenciais e de aprendizagem organizacional, aqui analisados como facilitadores da mudança cultural da organização. >

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. **Reasoning, learning and action:** individual and organizational. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald. **Organizational learning:** a theory of action perspective. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978.

ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald. **Organizational learning II:** theory, method and practice. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1996.

BALDWIN, T.; FORO, J. **Transfer of training:** a review and directions for future research, Unpublished Manuscript, 1987.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: Características

e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: PROPAD/UFPE, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2004.

BULGACOV, Yara Lúcia M. Organização de aprendizagem: "novas formas de controle do comportamento organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 1., 2000, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

CARDOSO, L. R. **Uso de estratégias de aprendizagem e suas relações com metas de realização:** um estudo no ensino superior. 2002. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Departamento de Psicologia, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2002.

CASEY, A. Enhancing individual and organizational learning. **Management Learning**, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 131-147, 2005.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DYER, L.; HOLDER, G. A strategic perspective of human resource management. In: DYER, L. (Dir.). **Human resource management:** evolving, roles and responsibilities. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1988.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FIDELIS, G. J.; BANOV, M. R. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2006.

FRANCO, Julia H. S.; SANTOS, Jair N. Um estudo de relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa no futuro. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul./set. 1997.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

HACKMAN, J. R. The design of work teams. In: LORSCH, J. (Ed.). **Handbook of Organizational Behavior**. New York: Prentice-Hall, 1987.

HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, Ruth. A theory of team coaching. In: **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 30, n. 2, abr. 2005. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=6&sid=235277db-0720-455c-9e82-fc8ed435e38a%40sessionmgr3>>. Acesso em: 13 abr. 2007.

KATZENBACH, John. A disciplina das equipes. In: **HSM Management**, [S. l.], n.17, nov./dez. 1999.

KATZENBACH, John; SMITH, Douglas. **La sabiduría de los equipos**. México, D.F: CECSA, 1995.

KATZENBACH, John. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron, 1994.

LIZEO, Eliane; GONÇALVES, Marilson Alves. Grupos de Trabalho – um caminho para a aprendizagem e eficácia organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

MACHADO, M. **Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores**. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

MARGERISON, C. J. **Gerência de grupos de trabalho**. Tradução de Sônia Schwartz. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 10. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINER, J. B.; CRANE, D. P. **Human Resource Management: the strategic perspective**. New York: Harper Collins, 1995.

MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; STRIPP, William G. **Desenvolvendo organizações globais**. São Paulo: Futura, 1996.

MOTTA, Paulo R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MUCCHIELLI, R. **Psicologia da relação de autoridade**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

MUSSNUG, Kenneth; HUGHEY, Aaron, W. A verdade sobre equipes. **HSM Management**, [S. l.], n. 8, maio/jun.1998.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert B. **et al. Arquitetura organizacional:**

a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OUCHI, William G. **Sociedade M: a força do trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1985.

PAGÈS, Max *et al.* As práticas de poder na gestão dos recursos humanos. In: PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 97-141.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002-2005.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

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

SENGE, Peter *et al.* **A quinta disciplina - caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.