

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Marco Antônio Barreto Jarces

**CULTURA ORGANIZACIONAL, TRABALHO EM EQUIPE E
CONFLITOS: O CASO DA EMPRESA TRACTEBEL
ENERGIA S.A.**

Porto Alegre

2007

Marco Antônio Barreto Jarces

**CULTURA ORGANIZACIONAL, TRABALHO EM EQUIPE E
CONFLITOS: O CASO DA EMPRESA TRACTEBEL ENERGIA S.A.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Neusa Rolita Cavedon

Porto Alegre

2007

MARCO ANTÔNIO BARRETO JARCES

**CULTURA ORGANIZACIONAL, TRABALHO EM EQUIPE E
CONFLITOS: O CASO DA EMPRESA TRACTEBEL ENERGIA S.A.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Neusa Rolita Cavedon

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. – EA/UFRGS

Prof^ª. Dr^ª. – EA/UFRGS

Orientadora – Prof^ª. Dr^ª. Neusa Rolita Cavedon – EA/UFRGS

RESUMO

O bom relacionamento entre os componentes das equipes de trabalho é um elemento tão importante quanto à qualificação individual destas pessoas. Um grupo que desenvolve o “espírito de equipe”, onde a cooperação e a união estão presentes, pode apresentar melhores resultados do que aquele onde as pessoas atuam isoladamente. Dessa forma, esse estudo procura identificar os possíveis elementos que repercutem na interação entre os empregados do setor de manutenção mecânica da empresa Tractebel Energia S.A., Usina Termelétrica de Charqueadas – UTCH. Procurou-se analisar se as variáveis que afetam a cooperação entre as equipes de trabalho e implicam em conflitos estão relacionadas à cultura organizacional, ou seja, ao alinhamento entre a cultura organizacional com a subcultura do grupo estudado. A coleta de informações se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com o gerente do setor e com os componentes da equipe de manutenção e por meio de um questionário aplicado às mesmas pessoas, buscando confirmar o resultado da entrevista. Os dados da pesquisa demonstram que há uma certa relação entre fatores culturais e o problema apresentado e que a empresa pode tomar algumas medidas para melhorar a situação.

Palavras-chave: Conflitos. Cultura organizacional. Equipes.

SUMÁRIO

1	A TRACTEBEL E O AMBIENTE	6
1.2	A PROBLEMÁTICA DE PESQUISA.....	8
1.2.1	Identificação e Justificativa do Problema	8
1.2	OBJETIVOS.....	10
1.2.1	Objetivo geral.....	10
1.2.2	Objetivos específicos.....	10
2.1	A CULTURA	11
2.1.1	Os quatro deuses da administração propostos por Handy	11
2.2	EQUIPES.....	22
2.3	A GESTÃO DE CONFLITOS.....	26
2.4	EQUIPE, CULTURA E CONFLITO	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1	MÉTODO	31
3.2	GRUPO DE ESTUDO	32
3.3	COLETA DE DADOS	32
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	32
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS	34
4.2	A CULTURA EXISTENTE NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA E SUA RELAÇÃO COM O SURGIMENTO DE CONFLITOS	34
4.3	RECOMENDAÇÕES	39
4.3.1	Ações da empresa já em fase de implementação em face do resultado da pesquisa	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
	REFERÊNCIAS	42
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NO SETOR DE MANUTENÇÃO	42
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GESTOR.....	46
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS SUBORDINADOS....	47

1 A TRACTEBEL E O AMBIENTE

A Tractebel Energia S.A possui sede na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, e é a líder em geração privada de energia elétrica no Brasil. Teve origem da privatização da parte de geração de energia elétrica da estatal Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. – ELETROSUL, em 1998. Seu parque gerador, com 13 usinas hidrelétricas e termelétricas nos Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e Goiás, tem capacidade instalada de 5.860 mega watts. No exercício de 2006, a empresa gerou 21.351 Gwh, aproximadamente 5% da geração total de energia elétrica do Brasil.

É uma empresa da *Suez Energy International*, pertencente ao Grupo SUEZ que conta com aproximadamente 900 colaboradores no país e tem como maiores clientes as concessionárias de distribuição de energia e indústrias - além de prestar serviços associados, como a implantação de instalações de co-geração, operação e manutenção de equipamentos de produção de energia e monitoramento da qualidade da energia.

A empresa caracteriza-se por possuir políticas bem definidas, dentre as quais se situam as de Recursos Humanos (RH). A Unidade Organizacional Recursos Humanos tem o papel preponderante de coordenação da gestão de pessoas da Empresa quanto à definição de suas políticas e implementação dos procedimentos normativos e no assessoramento aos Gerentes das Unidades Organizacionais com técnicas, idéias e informações que permitam trabalhar o mais importante recurso da Empresa, qual seja, as pessoas. Sua estratégia deve ser a de agregar valor aos resultados da organização por meio de políticas que efetivamente se traduzam em maior produtividade e qualidade, baseada em uma abordagem global de gerenciamento e liderança e que dê a devida sustentabilidade no cumprimento das Metas Empresariais.

Destacam-se entre os valores assumidos pela Tractebel Energia e que pautam suas relações empresariais: a) Profissionalismo: todo trabalho deve ser realizado dentro das melhores técnicas para prestar aos clientes um bom serviço. Na Tractebel Energia S.A, o profissionalismo é uma exigência de competências, habilidades, rigor, paixão por uma profissão, e de um trabalho bem realizado e comprometido com a empresa; b) Cooperação: atuar com mais eficácia e se associar a outros, buscando evolução. Para a Tractebel Energia S.A, a cooperação é uma filosofia e uma linha de conduta, e representa um compromisso a longo-prazo. É a lealdade e o cumprimento das promessas e, igualmente, a transparência e a

confiança em todos os parceiros da empresa; c) Espírito de Equipe: o espírito de equipe é antes de tudo ajuda mútua. É intercâmbio de experiência e o compartilhamento de conhecimentos. É a capacidade de mudar e de se adaptar às mudanças, de se abrir aos outros e de ser multicultural. Espírito de equipe é também ter imaginação, é privilegiar o coletivo frente a interesses individuais. É uma filosofia de gestão na qual todos saem ganhando; d) Criação de Valor: é obrigação de todos buscar a criação de valor para incrementar a rentabilidade e a solidez financeira da Empresa, garantindo sua autonomia e perenidade. Criar mais valor é uma luta de todo instante, e a rentabilidade deve ser parte integral de nossa cultura; e) Respeito ao Meio Ambiente: a Tractebel Energia S.A deve contribuir para melhorar de forma sustentada a qualidade de vida, preservando o nosso meio ambiente. O respeito pelo meio ambiente está no centro de sua estratégia e de sua filosofia; f) Ética: a ética é um valor que permeia todos os outros cinco valores e lhes dá vida. Deve guiar comportamento diário de todos e assim constituir-se como uma garantia de êxito e de perenidade da Tractebel Energia S.A e do grupo do qual faz parte. É um compromisso assumido com os clientes, acionistas e, sobretudo, diante de cada um dos funcionários. O Código de Ética da Empresa é a expressão natural destes valores.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ESTUDADA

A unidade de Charqueadas da empresa Tractebel Energia S.A está localizada no município de Charqueadas, distante 55 km de Porto Alegre. É uma usina termelétrica que utiliza carvão mineral como combustível, com capacidade instalada de 72mwh em suas quatro unidades geradoras. É composta pelos setores administrativo, manutenção elétrica e mecânica, operação, laboratório e tratamento de águas. Conta com aproximadamente 75 empregados.

O setor de manutenção mecânica é responsável pela disponibilização dos equipamentos para a operação da usina. É responsável pelas manutenções preventivas e corretivas dos equipamentos da usina. Conta com 10 empregados da Tractebel e mais uma equipe variável, que é acionada conforme a necessidade e é terceirizada.

1.2 A PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

O tema das relações no ambiente de trabalho tem feito parte de forma bastante presente do dia-a-dia das empresas. Num mercado onde as condições dos concorrentes são muito equilibradas, onde o acesso a novas tecnologias está cada vez mais fácil, enfim, onde as condições “físicas” são praticamente iguais a todos, o ser humano passa a ser uma possibilidade de diferencial importante, capaz de promover vantagem competitiva para a empresa. Assim, estas pessoas também necessitam estar motivadas e comprometidas com a empresa na qual trabalham.

1.2.1 Identificação e Justificativa do Problema

Os empregados do setor de manutenção da empresa Tractebel Energia S.A apresentam dificuldades no que diz respeito à cooperação e ao trabalho em equipe. Apesar de a empresa oferecer várias opções de integração, como atividade física em conjunto (ginástica laboral) e até recompensas financeiras por resultados atingidos (participação nos lucros e resultados), foi identificado em uma pesquisa realizada pelo Serviço Social da Indústria (SESI) para o “Prêmio SESI qualidade no trabalho 2006” como ponto a ser melhorado, a questão do trabalho em equipe e cooperação.

Uma pesquisa de clima encomendada pela empresa, visando à verificação do ambiente e das relações entre os empregados apresentou o mesmo resultado. Nesse sentido, torna-se fundamental investigar as causas e os reflexos que estas dificuldades podem trazer aos resultados dos trabalhos, para criar condições que ajudem a tornar o ambiente melhor e mais harmonioso para os seus colaboradores. Para tanto, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa:

Quais são as causas dos conflitos existentes na equipe de trabalho no setor de manutenção mecânica da Empresa Tractebel Energia S.A.?

O tema das relações no espaço de trabalho ou clima no ambiente de trabalho é muito importante dentro do conjunto de políticas de RH. Um dos itens avaliados em uma pesquisa da revista Exame junto com a Hay consultoria, para avaliar as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, trata da camaradagem no ambiente de trabalho (EXAME, 2006). Os

empregados que trabalham nas melhores empresas sentem-se como parte de uma família, de um time ou de uma comunidade especial. Eles demonstram que gostam de trabalhar uns com os outros. Há um clima de amizade e diversão no ambiente de trabalho. Eles costumam celebrar eventos especiais e não existe politicagem como forma de obter resultados. O ambiente é descontraído e informal. Estabelecer um ambiente de trabalho com estas características é, portanto, um desafio para as empresas que querem se destacar.

Nesse contexto, deve-se estar atento a questões importantes como trabalho em equipe, conflitos no ambiente de trabalho e a cultura empresarial. As empresas necessitam de pessoas que estejam preparadas para trabalhar em equipe, dentro de um espírito de união e de cooperação, a fim de otimizar os seus resultados. Para tanto, precisam oferecer condições para que as pessoas atinjam este estado, bem como preparar seus gerentes para administrar as situações relacionadas com este tema, como por exemplo, a questão dos conflitos.

Os conflitos têm diversas origens e podem trazer resultados positivos ou negativos para pessoas ou grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos. A cultura organizacional também vai influenciar no atingimento dos resultados esperados das equipes. É necessário que haja um alinhamento entre a cultura da empresa e a cultura individual dos componentes desta empresa, em se tratando da presente pesquisa, o enfoque centra-se no setor de manutenção mecânica.

Nesse trabalho, buscou-se identificar a cultura da empresa (representada pelo gerente do setor estudado) e a cultura dos componentes do grupo, visando identificar se há diferença entre as mesmas e de que forma pode estar interferindo nas relações do grupo. Como contribuição do presente estudo, apresentar-se-á alternativas para o alinhamento das culturas existentes na organização, de forma que venha de encontro aos anseios dos empregados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os elementos culturais presentes no setor de manutenção da empresa Tractebel Energia S.A, que podem ser responsáveis pelas dificuldades de relacionamento e/ou conflitos existentes.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Verificar se a cultura empresarial repercute nas dificuldades de relacionamento e/ou conflitos existentes no setor estudado;
2. identificar os elementos da cultura dos colaboradores que influenciam nas dificuldades de relacionamento e/ou conflitos existentes na equipe de trabalho;
3. sugerir ações para a melhoria dos relacionamentos e a redução de conflitos interpessoais para a organização estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo tem como objetivo apresentar os principais estudiosos que abordam a temática estudada. Dentre os vários temas tratados a seguir, destacam-se os conceitos e abordagens para equipes, a gestão de conflitos, bem como as dimensões da cultura propostas por Handy.

2.1 A CULTURA

Handy (2005) aborda a questão da cultura empresarial e individual através da analogia com deuses gregos, usando estes deuses para simbolizar as diferentes maneiras de administrar que podem ser discernidas nas organizações. Os padrões e modelos são aqueles simbolizados pelos deuses, representando diferentes culturas organizacionais. Eles se somam àquilo que poderia ser chamado de Teoria da Adequação Cultural, a qual sustenta que o que importa é pôr a cultura certa no lugar certo para o propósito certo.

2.1.1 Os quatro deuses da administração propostos por Handy

De acordo com Handy (2005), cada um dos quatro deuses dá o nome a um culto, ou *filosofia* de administração, e uma cultura organizacional. Cada uma dessas culturas tem também um nome formal, mais técnico, bem como uma figura esquemática representativa. O nome, a figura e os deuses gregos trazem consigo respectivamente as suas próprias implicações, e essas implicações se combinam para formar o conceito a ser transmitido. Eles também ajudam a manter as idéias na memória.

Esses nomes, símbolos e deuses não se constituem em definições, pois as culturas não podem ser precisamente definidas, apenas reconhecidas quando são vistas.

É importante entender que cada uma das culturas, ou formas de gerir as coisas, é *boa* para alguma coisa. Nenhuma cultura, ou combinação de culturas é ruim ou errada em si, apenas inadequada para determinadas circunstâncias.

2.1.1.1 A Cultura-de-Clube (Zeus)

A figura é uma teia de aranha. A organização que usa essa cultura provavelmente terá, como todas as outras organizações, divisões de trabalho baseadas em funções, ou produtos.

Zeus é o deus-patrono. Os gregos elegeram ou criaram seus deuses para representar certas características do mundo tal como viam. Zeus era o rei de seus deuses, que reinava sobre o monte Olimpo por meio dos raios (quando zangado) ou da chuva de ouro (quando sedutor). Ele era temido, respeitado e eventualmente amado. Representava a tradição patriarcal, o poder tradicional, mas muitas vezes benevolente, a impulsividade e o carisma.

Historicamente, essa cultura é encontrada mais freqüentemente na pequena organização empreendedora. A cultura-de-clube é excelente pela *rapidez de decisão*. Qualquer situação onde a rapidez seja vital se beneficiará com esse estilo de administração. Naturalmente, a rapidez não garante a qualidade. Isso depende do calibre de Zeus e de seu círculo íntimo – um Zeus incompetente, idoso ou desinteressado rapidamente contaminará e lentamente destruirá a sua própria teia.

A cultura adquire rapidez por meio de uma forma inusitada de comunicação – a empatia. As culturas-de-clube, de fato, usam muito pouca documentação. Zeus não escreve, ele fala, olho no olho se possível; se não, então por telefone. Muitos Zeus bem sucedidos eram analfabetos, embora nem sempre incapazes de calcular. A empatia depende de *afinidade e confiança*.

Essas culturas, então, são clubes de pessoas de idéias semelhantes, trabalhando por iniciativa empática com contato pessoal em vez de uma ligação formal. São culturas eficazes em situações onde a rapidez é mais importante do que a correção dos detalhes, ou o custo de uma demora é mais alto do que o custo de um erro.

2.1.1.1.1 Maneiras de pensar e aprender

Os indivíduos de Zeus tendem a pensar por intuição e em blocos. Eles se movem rapidamente para uma solução possível e a testam, prosseguindo para outra solução se a primeira parecer inadequada.

Assim, eles gostam de uma miscelânea de eventos (episódio de nove minutos, como demonstra uma pesquisa) e dias cheios com o máximo de variedade.

Pensam holisticamente, ou em blocos, vendo avaliando o quadro como um todo em vez de construí-lo pouco a pouco a partir de suas partes.

Os indivíduos de Zeus não aprendem de maneira lógica, analítica ou seqüencial. Eles aprendem por *tentativa e erro* ou por *modelo*.

Nessas culturas é possível ter sucesso enquanto se é ainda jovem, desde que se tenha um forte patrono e sucesso em experiências anteriores.

Acima de tudo, para os homens de Zeus, admitir uma necessidade de aprender é admitir uma deficiência.

2.1.1.1.2 Meios de influenciar e mudar

Nas culturas-de-clube, o que conta é o controle de recursos e carisma pessoal. Se você é dono do clube, pode dizer às pessoas o que fazer. Se você tem uma trajetória de sucessos, tem aquilo a que chamam de carisma.

A partir dessas bases de poder em recursos e carisma, a cultura de Zeus cria mudança mudando *as pessoas*. Os indivíduos são o elo de ligação nessas culturas. Se um elo está fraquejando – substitua. Um pensador de Zeus reagirá instintivamente a um problema organizacional dizendo: "Quem fez este serviço? Troque-o". Mudança pode significar reforma ou educação, mas com frequência nessas organizações significa literalmente substituição.

Os resultados falam mais alto do que as razões e os atos, do que os argumentos, pois não se muda o caminho daquelas organizações por meio de argumentação, mas por razões na boca de *pessoas com credibilidade*. Inevitavelmente essas culturas são, portanto, políticas.

2.1.1.1.3 Motivar e recompensar

As personalidades de Zeus buscam o poder sobre as pessoas e os eventos. Elas gostam de ver as coisas acontecerem como resultado de seus atos ou intervenções pessoais.

Tudo isso se encaixa bem na cultura-de-clube: confiança e empatia dando apoio a decisões intuitivas; carisma pessoal baseado numa trajetória de sucessos; dinheiro como um termômetro do sucesso; política, pessoas com responsabilidade; dê-lhes recursos, um desafio e a sua confiança. Controle-as por resultados, ou pela expressão em seus olhos, não por esquemas de pensão, títulos ou mesmo carros da empresa.

2.1.1.2 A Cultura-de-Função (Apolo)

É uma cultura que baseia a sua abordagem em torno da definição da função ou da tarefa a ser feita, não em torno de personalidades.

Apolo é o deus-patrono, pois Apolo era o deus da ordem e das regras. Esta cultura afirma que o homem é racional e que tudo pode e deve ser analisado de uma forma lógica.

Sua figura é a de um templo grego, pois os templos gregos extraíam sua força e beleza dos pilares. Os pilares representam papéis e divisões numa organização de funções. Os pilares são unidos administrativamente só no topo, no frontão, onde os cabeças das funções e divisões se juntam para formar a diretoria, a comissão administrativa ou o posto de presidente. Os pilares também são ligados por fios de tensão das regras e procedimentos.

O estilo Apolo é excelente quando se pode assumir que amanhã será igual a ontem. Ontem pode então ser examinado, desmontado em pedaços e remontado na forma de regras e procedimentos para amanhã. *Estabilidade e previsibilidade* são assumidas e encorajadas.

A cultura de Apolo é segura no nível psicológico e, em geral, no contratual. Apolo era um deus gentil na Grécia antiga, o protetor das crianças e carneiros, bem como da ordem. Uma vez que você ingresse no seu templo grego, pode quase sempre ter certeza de que ficará lá por toda a vida. Afinal, o templo assume que estará lá, e pode até ter uma previsão de vinte anos sobre o que ele, e mesmo você estarão fazendo. O templo assumirá a sua vida de trabalho por você, dirá a você o que fazer, aonde ir, o que pode ganhar.

A cultura de Apolo é eficiente quando a vida é previsível. Elas odeiam a contrapartida – a mudança. Elas na maioria das vezes reagem a um ambiente em mudança ignorando-o primeiro e depois fazendo mais daquilo que já estavam fazendo. Nessas culturas, as reações tendem a ser estilizadas.

Os de Apolo pensam diferentemente e, portanto fazem suposições diferentes sobre a influência, controle e motivação dos outros. Os seguidores de Apolo considerarão as pessoas de Zeus rudes, irracionais, imprevisíveis, às vezes assustadoras, com certeza, diferentes. As duas culturas não se misturam.

2.1.1.2.1 Maneiras de pensar e aprender

O pensamento de Apolo é lógico, seqüencial, analítico. Os de Apolo gostariam de acreditar em um mundo formalmente científico, onde os eventos se movessem de acordo com

fórmulas predeterminadas. Eles gostam de proceder da definição do problema para a identificação do mecanismo de solução adequado.

Portanto o aprendizado, nas culturas de Apolo, tem a ver com a aquisição de mais conhecimento e habilidades; ele é aditivo, e adquirido por um processo de transferência (chamado “treinamento”), no qual aqueles que possuem o conhecimento ou as habilidades desejados passam-nos adiante para aqueles que não os possuem.

2.1.1.2.2 Maneiras de influenciar e mudar

É nas organizações de Apolo que a “autoridade” se torna um conceito reconhecido. O poder nas culturas-de-função deriva da função, posição ou título da pessoa. Gravada nesta função está uma lista de direitos, bem como de responsabilidades. O organograma da organização é uma maneira esquemática de mostrar quem dá ordens a quem, ou através de quem. Se você não possui o título, pode somente pedir, não mandar. A autoridade da sua posição não apenas o intitula a mandar alguém fazer algo, como também permite criar um complexo de regras, procedimentos e sistemas para seus próprios domínios.

Os homens de Zeus astutos, se apanhados numa cultura de Apolo, adaptarão os seus próprios instintos culturais e usarão regras, procedimentos e descrições de função de Apolo para enquadrar seus concorrentes e libertar a si mesmos. Com isto, eles distorcem a lógica da organização e assim contaminam aquela cultura e a sua própria. Este é um exemplo das políticas pouco construtivas das organizações – a manipulação de sistemas de Apolo para vantagem pessoal.

2.1.1.2.3 Maneiras de motivar e recompensar

Os homens de Apolo são metódicos. Eles prezam a ordem e a previsibilidade em suas vidas e negócios. As coisas precisam se encaixar nos devidos lugares, com contratos precisos e que sejam cumpridos, com regras determinadas e mantidas. “Dever” é um conceito importante para eles, bem como a noção de obrigação, ou responsabilidade de manter a sua própria parte em funcionamento.

Mergulhando de cabeça em sua função, eles preferem assumir a certeza de que nem sempre podem ver. Isto lhes confere uma tendência especial na vida. Uma pessoa de Apolo

acredita em seguros de vida e fundos de pensão, confiantes de que a vida tem suficiente previsibilidade para que seja sensato fazer provisões a longo prazo para o futuro.

É nas organizações de função que as pessoas comparam e competem com mais avidez pelos símbolos de status da sociedade organizada: o carro da empresa, a conta de despesas de representação, a sala de executivo.

2.1.1.3 A Cultura-de-Tarefa (Atena)

A administração é vista como basicamente preocupada com a solução contínua e bem-sucedida de problemas. Primeiro, definir o problema, depois distribuir os recursos adequados à sua solução, dar o sinal verde, máquinas e dinheiro ao grupo de homens resultantes, e aguardar a solução. Julgar o desempenho em termos de resultados, problemas resolvidos.

Sua figura é uma rede porque ela recolhe recursos de várias partes do sistema organizacional a fim de concentrá-los num ponto ou problema em particular. O poder está nos interstícios da rede e não no topo, como na cultura de Apolo, ou no centro, como nas organizações de Zeus. A organização é uma rede de *unidades de comando* vagamente interligadas, sendo cada unidade basicamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global.

Seu deus é uma jovem mulher, Atena, a deusa guerreira, patrona de Ulisses, aquele arqui-solucionador de problemas, dos artesãos e dos líderes pioneiros. A cultura reconhece apenas a perícia como base para o poder ou a influência. A idade não impressiona, nem o tempo de serviço, nem o parentesco próximo com o proprietário. Para contribuir com o seu grupo, o que é preciso é talento e criatividade, uma nova abordagem e novas intuições. É uma cultura onde prospera a juventude e onde a criatividade é recompensada.

É uma boa cultura para se trabalhar, desde que você saiba qual é o seu trabalho. Uma vez que o grupo tem um propósito comum (a solução de um problema), existe um senso de entusiasmo e compromisso conjunto, com poucos dos conflitos de agenda que conspurcam as primeiras duas culturas. A liderança é raramente uma questão explosiva em um grupo com propósitos comuns: uma vez, há usualmente um respeito mútuo, um mínimo de requinte nos procedimentos e um desejo de ajudar em lugar de explorar os outros quando se vêem em dificuldades. É um *comando com determinação*. Ele fala de equipes enquanto a cultura-de-função tem comitês.

As culturas-de-tarefa ficam caras. Nelas trabalham peritos que podem exigir o seu preço no mercado. Eles conversam muito entre si, e conversas custam dinheiro. Os problemas nem sempre são corretamente resolvidos da primeira vez, portanto existe a necessidade e experimentar e a inevitabilidade de erros. Erros custam dinheiro, mesmo quando corrigidos com rapidez. Cultura-de-tarefa onerosas, portanto, tendem a prosperar em épocas de expansão, quando os produtos, tecnologias ou serviços são novos, ou quando há algum tipo de arranjo ou cartel, que supre um piso de preços.

Resumindo, as culturas-de-tarefa prosperam quando as pessoas se aventuram às novas situações. Por sorte, é nestas situações que o sucesso é recompensado com dinheiro. Entretanto, quando chegam os tempos difíceis, ou o fim da aventura, ou a necessidade de tornar as soluções permanentes ou rotineiras, vê-se que a cultura-de-tarefa é indevidamente cara.

As culturas-de-tarefa com freqüência têm vida curta. Se elas são muito bem-sucedidas, ficam grandes e, para prosseguir, assumem uma grande quantidade de trabalho de rotina ou manutenção – que requer culturas de Apolo. O fracasso, entretanto, é um problema que elas acham difícil de resolver (é difícil para um grupo cooperativo se desfazer de metade de seus membros) e, em tempos difíceis, Zeus surge para lidar com a crise. Ou, então, os membros podem apenas envelhecer e querer mais rotina, ou mais poder pessoal.

2.1.1.3.1 Maneiras de pensar e aprender

Os de Atena são solucionadores de problemas. Os problemas são mais bem resolvidos, eles acham, por uma combinação de criatividade e alguma lógica aplicada. Também fundamental ao processo de solução de problemas é a capacidade de trabalhar com os outros. Aprender, portanto, é adquirir a capacidade de melhor resolver problemas. Algum apoio técnico pode ajudar, e um pouco de instrução de Apolo pode às vezes ser útil, mas o aprendizado crucial é por meio de contínua exploração ou descoberta, solução sucessiva de problemas da variedade hipótese-teste-nova hipótese. Combine com isto o requisito de aprender a trabalhar com os outros e você obterá o tipo de solução de problemas em grupo, aprendizado pela descoberta ou abordagem baseada em projetos, utilizado em tantas escolas, cursos e centros de treinamento.

As culturas de Atena tendem a pensar em indivíduos como humanos de recursos, em vez de recursos humanos. Líderes recrutam equipes, ou indivíduos se candidatam a grupos. A designação é usualmente sujeita à concordância tanto do indivíduo como do líder.

2.1.1.3.2 Maneiras de influenciar e mudar

Os de Atena na organização se curvam à sabedoria e à especialização. Para comandar numa cultura-de-tarefa, você precisa ter conquistado o respeito daqueles que comanda. Este comando pode então ser exercido através da forma socialmente aceitável de *persuasão*. A obediência é substituída pela concordância. “A solução de problemas”, dizem os de Atena, “começa por encontrar os problemas”.

As culturas-de-tarefa funcionam melhor quando um grupo heterogêneo de talentos encontra sua homogeneidade através da identificação com uma causa, tarefa ou problema comum.

2.1.1.3.3 Maneiras de motivar e recompensar

Os de Atena gostam de variedade e se aborrecem com a certeza. Mas eles são solucionadores de problemas, e não fazedores de diferença, procurando por um dilema em lugar de um vácuo.

Os de Atena estão preocupados com o seu próprio avanço, avanço num sentido profissional mais do que hierárquico, embora a promoção possa muitas vezes ser o sinal exterior do sucesso profissional.

Quando os de Atena falam em “realizar a tarefa”, eles dão a esta frase um sabor diferente. Implicam um problema resolvido e encerrado – algo terminado de uma vez por todas;

Os de Atena, portanto, prosperam sob condições de variedade, solução de problemas e oportunidade de desenvolvimento pessoal. Eles respondem ao pagamento por resultados, a atribuições de grupo e à “incerteza definida” – a solução de desafios identificados.

2.1.1.4 A Cultura Existencial (Dionísio)

Dionísio, deus do vinho e das canções, preside esta cultura porque ele e mais ninguém representa a ideologia existencial entre os deuses.

As implicações organizacionais do pensamento existencial são grandes. Em todas as outras três culturas, o indivíduo é subordinado à organização: o estilo do relacionamento pode variar, mas o indivíduo está lá para ajudar a organização a atingir o seu propósito e é, de uma ou outra forma, pago pela organização para fazer isto. Nesta quarta cultura existencial, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito.

A cultura existencial é excelente onde o recurso crucial da organização é o talento, ou a habilidade do indivíduo.

Esta é a cultura preferida pelos profissionais. Eles podem preservar a sua própria identidade e a sua própria liberdade, sem sentir-se como propriedade de ninguém. E, no entanto, eles podem ser partes de uma organização, com os colegas, o apoio e a flexibilidade adicional.

As pessoas de Dionísio não reconhecem nenhum “patrão”. Embora possam aceitar coordenação segundo a sua própria conveniência a longo prazo. A administração em suas organizações é uma tarefa enfadonha, algo que precisa ser feito como as tarefas domésticas. E como uma dona de casa, o administrador tem pouco prestígio: um administrador entre as primas-dona fica no rodapé das listas de *status*.

As culturas de Dionísio são lugares esplêndidos para se trabalhar. Os profissionais, por via de regra, têm estabilidade no emprego, tabelas de remuneração consensuais, territórios ou esferas de influência atribuídas e garantias de independência. Isto é maravilhoso para eles. Mas não para aqueles que têm de liderar, ou organizar ou administrar essas pessoas.

Pois não há sanções que possam ser usadas contra elas. Demissão, dinheiro, estímulos ou punições, estão todos fora da jurisdição do líder. Até mesmo as decisões de promoção ou seleção são tomadas de praxe, por grupos de iguais.

Você só entra a convite, critica quando solicitado, comanda com consentimento. Pois estas são organizações de consentimento, onde o administrador governa com o consentimento dos governados e não com a autoridade delegados pelos proprietários.

Sempre que o talento individual está em alta demanda, o tempero de Dionísio é provavelmente necessário e as organizações fazem bem em reconhecê-lo e acomodá-lo.

Os de Dionísio, é claro, outra vez são muito diferentes. Eles gostam de ser indivíduos, exceções a todas as generalizações. É, portanto muito difícil, e talvez equivocado, descrevê-los como uma classe.

2.1.1.4.1 Maneiras de pensar e aprender

Desafiam a classificação rígida em seus hábitos de pensamento. Estes dependem um pouco de sua profissão escolhida. Ser um Dionísio é pensar, seja isto verdade ou não, que você não tem muito a aprender de qualquer outra pessoa. Somente da vida.

Portanto, os de Dionísio preferem aprender por imersão, por novas experiências. Muitas vezes acontece que alguém de Dionísio desiste de um emprego, ou de um posto, ou de um projeto, quando o está dominando totalmente, só porque o está dominando totalmente e, portanto não tem mais nada a aprender.

2.1.1.4.2 Maneiras de influenciar e mudar

É difícil influenciar os de Dionísio. Os de Dionísio respeitam somente *pessoas* – mas não há como prever pelo que vão respeitá-las. Pode ser que seja pelo seu talento, ou por suas expressões. Ou pode ser que seja num mês pelo talento e no mês seguinte pela personalidade.

Segue-se que qualquer tentativa de influenciar ou mudar um Dionísio será um procedimento *contratado*, mais do que em outras culturas, embora em um certo sentido qualquer processo de mudança ou influência envolva alguma noção de “permuta”, na qual uma pessoa ou várias pessoas fazem ou obtêm algo em reconhecimento de alguma outra coisa.

2.1.1.4.3 Maneiras de motivar e recompensar

Mais uma vez, eles são difíceis de caracterizar como uma generalidade, precisamente porque insistem, e quase exageram, em seu individualismo. Eles querem fazer uma diferença no mundo pessoalmente, mas isso não precisa ser através de poder, pessoas ou recursos. Não precisa nem mesmo ser notado. Um poema em um canto, um quadro que não é visto ou um paciente curado sem que ninguém perceba podem também ser recompensas suficientes para os de Dionísio.

2.1.1.5 A mistura de diferenças

Por que esses deuses tão diferentes seriam requeridos na mesma organização? Bem, vista por um lado, a vida é apenas um conjunto de tarefas a serem feitas. As organizações são apenas conjuntos maiores de tarefas a serem feitas. Essas tarefas aparentemente caem em três categorias: a) Estado constante descreve aquelas tarefas que são programáveis, porque são previsíveis. Pode-se lidar com elas por sistemas e rotinas, regras e procedimentos. Numa organização típica, podem na realidade ser contadas como 80% do trabalho a ser feito; b) Tarefas de desenvolvimento são aquelas que tentam lidar com novas situações ou problemas. Em muitos casos, o resultado pode ser um novo sistema ou rotina, o que assegurará que dá próxima vez em que ocorrer o evento ele não será um problema, apenas um incidente no estado constante. Estas são as tarefas que asseguram, se forem bem feitas, que a organização se adapte. Em muitas organizações, os grupos responsáveis por elas incluirão a palavra “desenvolvimento” em seu título (como em “Desenvolvimento de Produto” ou “Desenvolvimento de Sistemas”); c) Entretanto, nem todos os problemas são tarefas de desenvolvimento. Alguns são o que eu poderia descrever melhor como situações – “asterisco”. São as exceções, as ocasiões em que o manual de regras falhou, as emergências onde o instinto e a rapidez são provavelmente melhores do que a análise lógica ou a solução criativa de problemas. Essas situações têm que ser resolvidas por intervenção pessoal.

Cada um desses tipos de tarefa tem o seu símbolo e seu deus correspondentes. O deus errado combinado à tarefa errada causa confusão na administração e sua conseqüência, a ineficiência.

O estado constante é um quadrado e Apolo, da cultura-de-função, é o seu deus. As atividades de desenvolvimento requerem uma célula criativa e Atena, com a capacidade de solução de problemas, é a sua deusa.

As situações-asterisco são, naturalmente, representadas por um asterisco * e, aqui, Zeus e Dionísio compartilham as honras (uma ligação que tem causado uma certa confusão).

A “administração” acontece quando essas atividades são interligadas de uma maneira apropriada e lhes é conferido algum propósito ou direção comum.

O “administrador”, portanto, deve abraçar dentro de si todas as três culturas. Ele deve ser capaz de emular cada um dos deuses nas circunstâncias apropriadas. Se você quiser uma explicação para a fascinação da administração, aqui está ela: a inovação simultânea de quatro deuses.

A primeira característica essencial da eficiência organizacional é, assim, a pureza cultural. A cada qual o seu próprio deus. Harmonia é saúde. É quando os deuses competem dentro de uma atividade que resulta a confusão, pois então a lei da adequação cultural é transgredida.

Se harmonia é saúde, a organização saudável (feliz) é aquela que utiliza os métodos e suposições de influência apropriados em uma cultura específica. Assim, a persuasão, a argumentação lógica (da Atena) é efetiva numa cultura de Zeus apenas quando a pessoa se torna membro do clube; numa estrutura de Apolo, somente se acompanhada da autoridade requerida. As técnicas e os livros de regras (de Apolo) são ignorados pelas figuras de Zeus a não ser que seu uso sirva aos propósitos delas, ou que elas respeitem o autor (se puder ser identificado). A substituição de pessoas tem pouco impacto na organização de Apolo, embora isto possa ser uma importante experiência de aprendizado para o indivíduo. Onde a “rotatividade de empregos” é uma forma favorita de desenvolvimento individual nas organizações de Apolo – ela desenvolve o indivíduo, ao mesmo tempo em que deixa a organização intocada.

Da mesma forma, mudar a estrutura e os procedimentos (de Apolo) tem pouco efeito sobre as organizações de Zeus se as pessoas-chave, o clube, permanecem as mesmas. Nessas organizações, a mudança estrutural é muitas vezes apenas um meio de mudar pessoas-chave sem trauma excessivo.

2.2 EQUIPES

Segundo Soto (2002), as empresas vivem um momento de redução de seus tamanhos e do número de empregados e uma das conseqüências que isto traz é um aumento no grau de responsabilidade e autonomia das suas equipes. Uma vez que isto seja assimilado pelo grupo, deverá trazer maior motivação, aumento de produtividade e melhorar o clima de trabalho. Porém, isto não é tarefa fácil, pois normalmente passa por uma mudança na cultura do grupo. Vai exigir dos gestores o uso de habilidades importantes, como a disposição de aprender juntamente com o grupo, escutar e compreender, enfim, devem tornar-se facilitadores permanentes. As características fundamentais na construção de um conceito de equipe são objetivos e metas comuns.

Para Huse e Bowditch apud Soto (2002), o que diferencia um grupo de uma soma de pessoas, é a percepção psicológica, no sentido que são um grupo.

Soto (2002) apresenta algumas razões que levam ao surgimento de grupos, como é possível observar na Figura 1 a seguir:

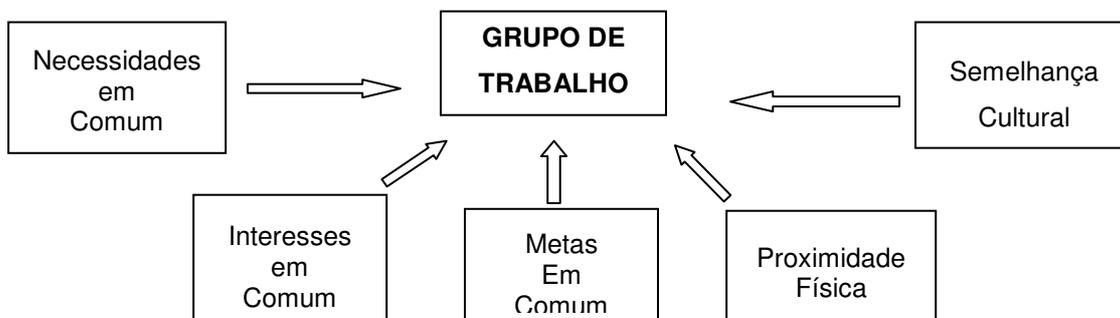


Figura 1: Razões para formar uma equipe

Fonte: Soto, (2002, p. 175).

O autor supracitado destaca algumas características dos grupos de trabalho efetivos, para que os mesmos funcionem devidamente. Primeiramente, os grupos de trabalho se formam porque seus membros têm metas e interesses comuns. Em segundo lugar, o grupo efetivo é atrativo e está unido. Atrativo no sentido de que seu funcionamento de forma cooperativa e interativa faz com que outras pessoas queiram pertencer a ele. Os grupos unidos, onde há uma forte coesão entre seus membros, apresentam maior desempenho, satisfação, qualidade de interação e atingimento das metas. Em terceiro lugar, nos grupos de trabalho efetivos, os membros compartilham uma meta e utilizam os recursos do grupo para alcançá-la. Existe espaço para as diferenças de opinião e os conflitos que possam ocorrer são administrados pelo grupo. Os erros são tratados como oportunidades de melhoria. Em quarto e último lugar, os grupos com alto desempenho depositam cada vez mais a responsabilidade na tomada de decisão e na administração das atividades do grupo. Periodicamente seu desempenho é revisado e avaliado, para identificação de pontos a serem melhorados (SOTO, 2002).

Ainda consoante com Soto (2002), percebe-se que as organizações e sociedades individualistas, que atraem e recompensam o resultado individual, apresentam dificuldade na criação de membros de equipe. Para que isto possa acontecer, a gerência precisa selecionar pessoas com habilidades de relacionamento interpessoal, oferecer treinamento para desenvolver o trabalho em equipe e oferecer recompensas aos indivíduos pelos seus esforços cooperativos.

Segundo Moscovici (1994, p. 5), uma equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada, onde a comunicação está presente e é verdadeira e há estímulo a opiniões divergentes. Seus membros confiam uns nos outros e colaboram com suas habilidades, de modo a alcançar os objetivos, que são compartilhados e determinam a direção da equipe. A equipe incorpora em sua rotina, as atividades de diagnóstico e resolução de problemas que afetam o seu funcionamento.

Katzenbach e Smith apud Moscovici (1994) propõem uma curva de desempenho de equipe, que permite classificar os grupos de acordo com seu modo de funcionamento, em uma das cinco posições:

a) pseudo-equipe: o grupo pode definir um trabalho a ser feito, mas não tem preocupação com desempenho coletivo e nem tenta consegui-lo;

b) grupo de trabalho: seus membros não vêm razão para se transformarem em equipe. Podem compartilhar informações entre si, porém, responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo;

c) equipe potencial: neste caso, o grupo quer produzir um trabalho conjunto, porém, ainda falta esclarecimentos e orientação sobre finalidade, objetivos, produtos e/ou abordagem de tarefas. Falta ainda compromisso efetivo em relação ao resultado do grupo;

d) equipe real: é aquela formada por pessoas com habilidades complementares e comprometidas uma com as outras, via missão comum, objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida. Seus membros confiam uns nos outros e assumem responsabilidades pelos seus resultados;

e) equipe de elevado desempenho: além dos atributos da equipe real, seus membros estão comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e com o sucesso próprio e dos colegas. A curva de desempenho de equipe sugere uma seqüência evolutiva, porém, a mesma não ocorre espontaneamente, requerendo que a empresa aplique métodos que levem ao estágio desejado, como o desenvolvimento de equipe (DE), que é um programa educacional para grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. Seu objetivo é ajudar no aumento da efetividade de um grupo que precise atuar colaborativamente na busca de resultados. É uma atividade de educação permanente.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005) apresentam este tema de uma forma bastante abrangente, mostrando como o trabalho em equipe é elemento importante dentro das organizações bem sucedidas e que a capacidade de formar equipes eficazes é uma habilidade

gerencial importante, assim como a capacidade para contribuir bem para o desempenho do grupo é uma habilidade importante para qualquer trabalhador. Todos os membros da equipe precisam estar motivados a trabalhar ativamente com seus pares, sentindo-se coletivamente responsáveis pelo que realizam através do trabalho em equipe. Formalmente falando, há trabalho em equipe quando seus membros trabalham em conjunto, utilizando eficazmente suas habilidades para o atingimento de um propósito comum. Descrevem que o comprometimento com o trabalho em equipe é representado pela disposição de cada membro ouvir e reagir de forma construtiva às opiniões dos demais, dando-lhes o benefício da dúvida, apoiando e reconhecendo os interesses e as realizações dos outros componentes do grupo. Relacionam quatro valores essenciais das equipes de alto desempenho:

- a) possuem fortes valores de núcleo, que ajudam a guiar as atitudes e o comportamento para a direção adequada ao propósito da equipe;
- b) transformam um senso geral de propósito em objetivos específicos de desempenho, que colaboram para a solução de problemas e a resolução de conflitos;
- c) possuem o conjunto certo de habilidades, dentre as quais estão as técnicas, as de solução de problemas e tomada de decisão e as de relacionamento;
- d) têm criatividade. Mostram que a formação de equipes passa por processo de coleta de informações para avaliação de desempenho do grupo e para a tomada de ações para melhorias futuras e deve ser um projeto que engaje todos os componentes do grupo na participação na solução dos problemas.

Ainda de acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005), o alcance de alto desempenho dos grupos, requer a satisfação de dois tipos de comportamentos: a) comportamento de tarefas: contribuições diretas para o desempenho de tarefas importantes no grupo e b) comportamento de manutenção: contribuições para o grupo manter-se intacto e saudável como sistema social contínuo. Ex: encorajamento, harmonização, estabelecimento de padrões, acompanhamento, limitação de controle.

Os autores referidos citam também alguns fatores desestabilizadores, ou seja, aqueles que prejudicam o bom funcionamento do grupo: comportamento predominantemente agressivo, retirada e recusa em cooperar, “fazer onda” enquanto existe trabalho a ser feito, usar o grupo como fórum para autoterapia, falar demais sobre assuntos irrelevantes. Os participantes do grupo precisam saber o que a equipe espera deles e também o que podem esperar da equipe e para isso, é importante a definição e a administração do papel individual

dos membros do grupo, evitando a ambigüidade de papéis, os papéis sobrecarregados e o conflito de papéis.

Outro assunto importante abordado é a coesão do grupo (ver Figura 2), que é o grau de atração e motivação do componente para permanecer no mesmo.

Coesão do grupo	Alta	Baixo desempenho A “pior” situação	Alto desempenho A “melhor” situação
	Baixa	Desempenho de moderado a baixo	Desempenho moderado
		Negativa	Positiva

Normas de desempenho do grupo

Figura 2 – Como a coesão e a conformidade às normas afetam o desempenho do grupo

Fonte: Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999,p.155).

Participantes de grupos coesos valorizam a sua participação e procuram manter um relacionamento satisfatório com os outros membros. Grupos coesos geralmente trazem efeitos benéficos para a organização, mas também podem apresentar efeitos negativos, dependendo das normas de desempenho do grupo (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2005).

2.3 A GESTÃO DE CONFLITOS

A palavra conflito pode ser definida, segundo Robbins (2002, p. 373) como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Para Robbins (2002), existem conflitos funcionais que de forma construtiva melhoram o desempenho do grupo e os conflitos disfuncionais que atrapalham o desempenho. Para o autor, geralmente, os conflitos disfuncionais são ligados aos conflitos de relacionamento (relações interpessoais). Já os conflitos de tarefa estão relacionados com o conteúdo e os objetivos do trabalho e os de processo referem-se à maneira como o trabalho é realizado. Esses, normalmente, se existirem em níveis baixos são funcionais.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005), o conflito ocorre quando existem desacordos com relações importantes numa situação social ou quando surge um atrito entre pessoas ou grupos devido a um antagonismo emocional.

Para Schermerhorn et al. (1999), o gestor deve possuir habilidade para intervir ou até mesmo prever uma possível situação de conflito, a fim de agir de forma a resolver ou até mesmo, evitar uma situação de conflito. Ele descreve os conflitos como substantivos e emocionais. Substantivos são aqueles em que há discordância quanto aos meios de atingir os objetivos. Emocionais, também conhecidos como choque de personalidade, são os relacionados a dificuldades interpessoais, que surgem nos sentimentos de raiva, desconfiança, antipatia e medo, entre outros. Podem tirar o foco das pessoas dos objetivos importantes do grupo. O conflito pode estar presente em diversos níveis: intrapessoal, interpessoal, intergrupo e até interorganizacional.

A existência de conflitos dentro das organizações é absolutamente normal e de certa forma até “desejável”, uma vez que pode contribuir para a evolução e mudanças positivas na organização. Cabe ao gestor administrar estes conflitos adequadamente, visando alcançar o estado desejado.

Schermerhorn et al. (1999) destaca que a falta de clareza de metas ou direção de tarefas pode aumentar o potencial de conflitos destrutivos, da mesma forma, dentro dos grupos, este potencial também aumenta quando não há clareza de papéis e de responsabilidades e quando há interdependência na realização de tarefas. Como abordagens indiretas na resolução de conflitos têm-se: a redução de interdependência, apelos e metas comuns, referência hierárquica, reprojeto organizacional e alterações no uso da mitologia e ações. Já as abordagens diretas de resolução de conflitos sugerem diferentes combinações de assertividade e cooperação das partes. Segundo o autor a forma ideal para a resolução dos conflitos é a do tipo ganha-ganha, que é obtida através da colaboração e solução de problemas.

Segundo Wisinski (1995, p. 1), hoje em dia o “conflito é visto como um fenômeno normal e natural e como uma dinâmica interpessoal, que, desde que tratada e administrada de maneira correta, pode trazer resultados positivos”. Lidar com o conflito é uma prática importante dentro das organizações e é uma competência a ser desenvolvida a fim de gerenciar mudanças, entender as diferenças culturais, tornar-se membro ou líder de equipes eficientes.

Existem dois tipos principais de conflitos no ambiente de trabalho, de acordo com Wisinski (1995): a) conflito interpessoal, quando duas pessoas apresentam divergências na concepção ou avaliação de determinadas situações, baseadas em valores pessoais; b) conflito organizacional, que é produto de processos dinâmicos e em constantes mudanças na

organização. O autor cita ainda, algumas fontes de conflito organizacional: a) mudança: quando a empresa passa por processos de reorganização, pode ocorrer sentimento de pânico devido à ameaça da segurança do emprego. O crescimento também pode ser fonte de conflitos, pois pode trazer falhas na comunicação, mudanças nas responsabilidades, confusão nas relações de subordinação; b) metas e objetivos conflitantes: quando as metas de um departamento chocam-se com as de outro; c) recursos limitados: poucos empregados, falta de espaço, falta de dinheiro, equipamentos obsoletos, entre outros; d) efeito dominó: quando as atividades de um departamento causam impacto direto sobre as atividades de outro, que causam impacto sobre outro e assim por diante.

O autor supracitado apresenta cinco métodos para a administração de conflitos: 1) competição (ganhar/perder): o objetivo é vencer o conflito a qualquer custo, e não, buscar a solução mais apropriada para o mesmo; 2) acomodação (perder/ganhar): quando uma parte deseja abrir mão da sua posição, aceitando a outra; 3) afastamento (perder/perder): normalmente indica falta de vontade de cooperar, não reconhecimento da existência de conflito ou afastamento de uma situação ameaçadora. Quando aplicado de forma adequada, pode colaborar na solução de problemas; 4) acordo (ganhar/perder – ganhar/perder): neste tipo de resolução de conflito, você ganha parte do que deseja, porém, abre mão de algum outro interesse. Demonstra interesse pela continuidade do relacionamento; 5) Colaboração (ganhar/ganhar): envolve a identificação das concordâncias e divergências, avaliação de alternativas e escolha de soluções que contam com todo apoio e comprometimento de todas as partes. É considerado o melhor, mas também mais difícil método (WISINSKI, 1995).

2.4 EQUIPE, CULTURA E CONFLITO

A gestão dos conflitos envolve o conhecimento da cultura organizacional e subculturas existentes entre as equipes de trabalho. Nesse sentido, torna-se fundamental estabelecer relações entre essas três dimensões.

A organização é compreendida como uma cultura, como um universo de símbolos e significados compartilhados. Alguns desses significados são expressos através da linguagem e muitos são “taken for granted” e expressos, indiretamente, através das ações. Os indivíduos usam desse sistema de significados para organizar pensamentos, entenderem uns aos outros e

realizarem suas tarefas. Esse mundo de significados constitui sua cultura organizacional (SCHEIN, 1989).

Handy (2005) destaca que não existe cultura certa nem errada, apenas culturas mais adequadas a determinadas atividades. Culturas inadequadas levam à insatisfação e à ineficiência. Cada cultura opera sob diferentes suposições sobre base de influência e poder, sobre o que motiva as pessoas, como as pessoas pensam e aprendem e como as coisas podem ser mudadas. Dessa forma, existem dentro de classes profissionais e equipes de trabalhos diferentes culturas que se relacionam com o dia-a-dia das tarefas daquele grupo. Pode-se denominá-las de subculturas e influenciam diretamente na forma como se devem gerenciar os conflitos. Para Freitas (1991), não existe uma única cultura nas organizações podendo ser identificadas diferentes subculturas, como por exemplo, a subcultura dos *staffs* administrativos ou de classes como a dos engenheiros. Conforme salienta Soto (2002), a semelhança cultural é um dos elementos preponderantes para a formação de grupos e equipes.

Segundo Handy (2005), as organizações são conjuntos de tarefas a serem feitas e estas tarefas aparentemente dividem-se em três categorias: a) estado constante, que representa as tarefas que podem ser programadas, pois são previsíveis; b) tarefas de desenvolvimento são as que tentam lidar com novas situações ou problemas; c) situações “asterisco”, que são as exceções, as ocasiões em que o manual de regras falhou, as emergências onde o instinto e a rapidez são provavelmente melhores que a análise lógica ou a solução criativa de problemas. Cada um destes tipos de tarefas tem seu símbolo e deus correspondente. O deus errado combinado à tarefa errada causa confusão na administração e a ineficiência o que pode levar ao conflito. O estado constante é um quadrado e Apolo é o seu deus. As atividades de desenvolvimento requerem uma célula criativa e Atena, com a capacidade de solução de problemas é a sua deusa. As situações “asterisco” são naturalmente representadas por um “*” e aqui, Zeus e Dionísio dividem as honras. A primeira característica essencial da eficiência organizacional é a pureza cultural. Quando os deuses competem dentro de uma atividade, o resultado é confusão, pois a lei da adequação cultural é transgredida. Ou seja, é possível constatar que as subculturas organizacionais podem gerar conflitos se não forem entendidas como tal.

Prates e Barros (1997,p.65) ao pensarem o estilo brasileiro de administrar retratam três subsistemas dominantes para descrever o sistema de ação cultural brasileiro. São eles: o institucional (ou formal), o pessoal (ou informal) e o dos líderes e liderados. Na constituição do subsistema pessoal encontra-se o traço cultural evitar conflito que pode ser descrita em

função da relação entre os indivíduos em situação de desigualdade de poder. Os articulistas ressaltam que esse traço pode ser entendido pela lealdade a uma pessoa capaz de intermediar a relação entre líderes e liderados. Nesse caso, é comum “usar soluções indiretas (triangulações) entre os pólos divergentes, mas que mantêm boas relações pessoais com ambos” para evitar conflitos.

Segundo Wisinski (1995, p.1), “lidar com o conflito é uma prática importante dentro das organizações e uma competência a ser desenvolvida a fim de gerenciar mudanças, entender as diferenças culturais e tornar-se membro ou líder de equipes eficientes”.

Assim sendo, pode-se dizer que é importante uma combinação adequada dos elementos cultura, equipes e gestão de conflitos onde a empresa e as equipes estejam preparadas para mudanças de cultura, se for o caso e onde os conflitos sejam tratados de forma positiva, buscando a melhoria do ambiente e dos processos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos desse trabalho, foram coletados dados junto à empresa Tractebel Energia S.A., na qual foi desenvolvida a pesquisa empírica com intuito de aprofundar os temas discutidos na revisão teórica desse estudo.

3.1 MÉTODO

O presente estudo buscou analisar os elementos da cultura que influenciam nos relacionamentos e/ou conflitos no setor de manutenção. Para tanto, privilegiou-se a abordagem quantitativa e qualitativa de natureza descritiva por considerar mais relevantes para atender aos objetivos propostos. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Ela não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

O emprego da pesquisa qualitativa é também compatível com o tema proposto, à medida que permite estudar profundamente os significados, as relações, os processos e os fenômenos relativos às relações humanas que não seriam tão bem captados através de ferramentas estatísticas (MINAYO et al., 1994).

Segundo Lakatos e Marconi (1995, p. 76), “a pesquisa quantitativa tem por objetivo coletar dados sobre populações, programas, ou amostras de ambos, utilizando-se de técnicas como entrevistas, questionários”.

Por se tratar de um estudo cujo objetivo é avaliar um determinado processo dentro de uma única empresa, bem como os sujeitos envolvidos nesse processo, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Yin (2001, p.32), “é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real; os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e evidentes; e em que múltiplas fontes de evidências são usadas”.

3.2 GRUPO DE ESTUDO

O grupo de estudo é constituído pelos empregados do setor de manutenção mecânica da empresa Tractebel Energia S.A., localizada na cidade de Charqueadas/RS, totalizando 9 pesquisados. Foram entrevistados: o gerente e oito dos dez colaboradores do setor. Dois estão afastados, um para tratamento de saúde e outro em função de um acidente de trajeto.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados privilegiou a utilização de fontes primárias e secundárias. Como fonte primária foi utilizada a entrevista semi-estruturada com os colaboradores e com o gestor e utilizado o questionário proposto por Handy, 2005, p. 77 (Apêndice A) como fonte de confirmação dos resultados encontrados.

Na opinião de Lakatos e Marconi (1995, p. 88), o questionário é instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas sendo respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Deve-se enviar uma carta ou nota explicando a natureza da pesquisa. O questionário foi composto de 9 questões de múltipla escolha relacionadas ao tema de pesquisa.

As fontes secundárias utilizadas foram folders, material informativo da empresa, internet, entre outros.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa, privilegiando-se a análise de conteúdo, análise estatística simples e análise documental.

Inicialmente, foi realizada a análise qualitativa, sendo analisados os resultados de acordo com o referencial teórico e confrontando com os dados coletados na entrevista com o gestor e com os demais colaboradores, com intuito de identificar a cultura individual dos empregados e a cultura percebida do gerente.

Após essa análise a partir das informações coletadas, procedeu-se a tabulação, ou seja, cálculos estatísticos simples, que foram demonstrados através de valores relativos e absolutos.

Para a tabulação dos dados foi utilizada a seguinte interpretação:

- Maior número de afirmações “a” representa uma cultura de “clube”, de Zeus;
- Maior número de afirmações “b” representa uma cultura de “função”, de Apolo;
- Maior número de afirmações “c” representa uma cultura de “tarefa”, de Atena;
- Maior número de afirmações “d” representa uma cultura “existencial”, de Dionísio.

Finalmente, foi elaborado um diagnóstico a respeito das culturas encontradas e proposto um plano de trabalho para minimizar a incompatibilidade entre as mesmas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo foram descritos os resultados da pesquisa empírica, que tornou possível conhecer a cultura organizacional existente entre a equipe de manutenção, bem como reconhecer os elementos culturais que influenciam na gestão dos conflitos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS

Verificou-se que o perfil dos entrevistados do setor de manutenção é bastante similar, possuem a mesma escolaridade, ou seja, ensino médio completo, o que é uma exigência da empresa para a contratação. A faixa etária varia entre 40 (quarenta) e 50 (cinquenta) anos de idade e, sete dos oito entrevistados estão na empresa na mesma função durante 20 anos ou mais de dedicação e comprometimento. O gestor possui ensino médio, 20 anos de empresa e 41 anos de idade.

Todos convivem há, no mínimo, 15 anos juntos além de compartilharem metas e resultados por meio da participação nos lucros e resultados (PLR) que é parte da política de retenção de pessoas existente na organização estudada. Ou seja, são caracterizados como uma equipe de trabalho que, segundo Soto (2002), possuem proximidade física, metas, interesses e necessidade em comum e, conseqüentemente, semelhanças culturais.

4.2 A CULTURA EXISTENTE NA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA E SUA RELAÇÃO COM O SURGIMENTO DE CONFLITOS

Após a análise dos questionários, foi possível verificar que a cultura predominante no grupo é a de função, ou seja, a cultura de Apolo (ver Gráfico 1).

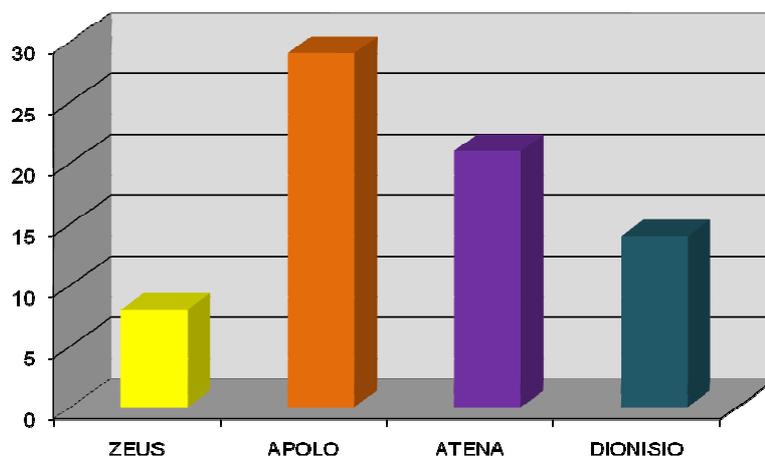


Gráfico 1 – Percepção da cultura do grupo pelo próprio grupo

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Já cultura percebida pelo grupo a respeito do gestor é a de tarefa, cultura de Atena, que coincidiu com a percepção do gestor a seu respeito, conforme se observa no Gráfico 2. Esse resultado serviu de confirmação para a análise que se deu por meio das entrevistas.

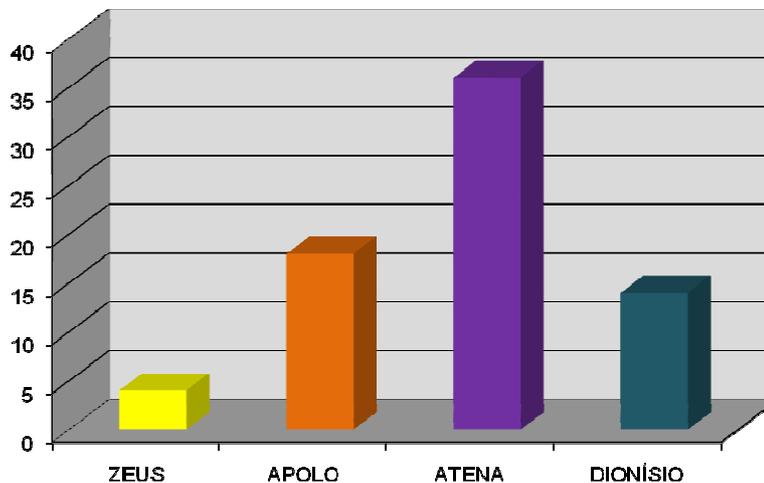


Gráfico 2 – Percepção da cultura do gestor pelo grupo

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Os dados obtidos no Gráfico 3 demonstram que a cultura que pauta as ações do gestor é a de Atena, cultura de tarefa. Segundo Handy (2005), na cultura de tarefa a administração preocupa-se com a solução contínua e bem sucedida de problemas, onde primeiramente define-se o problema, distribuem-se os recursos adequados à sua solução e depois se julga o

desempenho em termos de resultados, problemas resolvidos. A capacidade técnica e a criatividade também são valorizadas.

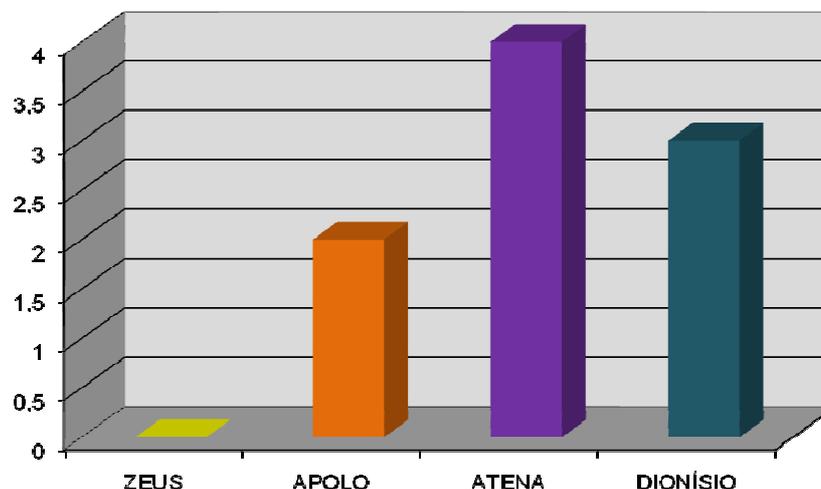


Gráfico 3 – Percepção da cultura do gestor pelo próprio gestor

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

As seguintes citações corroboram com esses achados:

Eu distribuo as tarefas, dou tempo e liberdade para a execução dos serviços e apenas cobro resultados.

Dos dez subordinados, nove têm curso técnico, mas técnicos de verdade são três, formados na década de 80 e que já entraram na empresa contratados como técnicos. Os outros concluíram o curso no final da década de 90 e não têm a mesma capacidade e conhecimento dos três.

Nas entrevistas com os colaboradores, verificou-se que a cultura desejada pelo grupo é a de função, cultura de Apolo, que segundo Handy (2005), baseia sua abordagem em torno da definição da função a ser executada e é adequada quando podemos estabelecer que amanhã será igual a hoje, onde há previsibilidade. Constata-se esse desejo nas falas a seguir:

Está faltando uma definição e distribuição clara da função de cada um (Entrevistado 1).

O seu fulano de tal (gerente antigo da empresa) dava uma controlada no trabalho pra ver se a gente tava fazendo tudo certo e se não tivesse, metia a colher (Entrevistado 5).

O ruim é que tu chega no serviço sem saber o que vai fazer naquele dia, não existe uma rotina (Entrevistado 7).

Observa-se que a falta de clareza de metas ou direção de tarefas pode aumentar o potencial de conflitos destrutivos, da mesma forma, dentro dos grupos, este potencial também

aumenta quando não há clareza de papéis e de responsabilidades e quando há interdependência na realização de tarefas (SCHERMERHORN et al., 1999).

Quanto à maneira de tratarem os conflitos, todos os entrevistados citaram que está havendo espaço para a discussão dos problemas, especialmente nas reuniões setoriais, que são realizadas semanalmente ou sempre que haja uma ocorrência que justifique a realização de reuniões extras.

Não houve relato de conflito entre colegas por motivos de relacionamento interpessoal e relato de um conflito interpessoal empregado/gerente. Desse modo, pode concluir que existe certa coesão entre o grupo, entretanto o Entrevistado 1 relatou que “tem boneco que só quer andar de prancheta na mão e na hora de botar a mão na graxa, nada!”. Isso demonstra que existem alguns fatores desestabilizadores entre o grupo que precisam ser revistos como o “fazer onda” enquanto existe trabalho a ser feito (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2005). Segundo os autores, é necessário que os participantes do grupo saibam o que a equipe espera deles a fim de evitar a ambigüidade de papéis, os papéis sobrecarregados e o conflito de papéis.

Quanto aos conflitos estruturais, observou-se que a falta de clareza na distribuição de funções pode contribuir na dificuldade de colaboração entre os colegas, como pode ser percebido no seguinte relato:

A gente bota a mão na massa e acaba fazendo o nome dos outros. Tem cara que só faz o relatório e vai cantar de bom pro chefe (Entrevistado 1).

Constata-se, desse modo, a existência velada de conflitos, onde alguns membros do grupo realizam tarefas para aqueles que fazem “corpo mole”. Provavelmente, isso ocorra para que a equipe consiga atingir as metas e resultados e receber a participação nos lucros no final do ano.

O gestor observa como pontos a serem desenvolvidos pelo grupo, o planejamento, a otimização do tempo, organização e comunicação. A importância dada pelo mesmo ao planejamento pode ser percebida na seguinte fala:

São poucos os empregados que têm a capacidade de planejar adequadamente as suas atividades. Por exemplo, o empregado xxx planeja 80% e executa 20%. Já o empregado xxxx planeja 20% e executa 80%.

Nota-se, entretanto, que as dificuldades de planejamento da equipe deveriam ser trabalhadas com maior ênfase pelo gestor, pois, segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (2005) a capacidade de formar equipes eficazes é uma habilidade gerencial importante, assim como a capacidade para contribuir bem para o desempenho do grupo é uma habilidade importante

para qualquer trabalhador. Todos os membros da equipe precisam estar motivados a trabalhar ativamente com seus pares, sentindo-se coletivamente responsáveis pelo que realizam através do trabalho em equipe.

Já o grupo identifica como pontos a serem trabalhados no setor de manutenção: realização de mais cursos, espírito de equipe, definição das funções, definição dos perfis profissionais, comunicação e distribuição das tarefas. Os pesquisados corroboram com os achados de (SCHERMERHORN et al., 1999) e ressaltam que os pontos a serem melhorados pelo grupo, sugerem diferentes combinações de assertividade e cooperação das partes, onde a forma ideal para a resolução dos conflitos é a do tipo ganha-ganha, que é obtida através da colaboração e solução de problemas.

O gestor demonstrou vontade de realizar mudanças na equipe e uma certa falta de autonomia neste sentido:

A cultura da empresa ainda é um pouco paternalista. Premia os que se destacam, mas evita ao máximo punição para os que não correspondem. Se pudesse, trocaria algumas peças que não estão correspondendo.

Já os subordinados manifestaram que estão satisfeitos com o setor e não têm interesse em trabalhar em outro lugar. O gestor espera que o grupo apresente as características destacadas por Soto (2002), quais sejam, aumento na responsabilidade e autonomia. A expectativa do pesquisado é de que uma vez que isto seja alcançado, deverá trazer maior motivação, aumento da produtividade e melhorar o clima de trabalho.

De acordo com as entrevistas realizadas, observou-se também que dentro do modelo proposto por Katzenbach e Smith apud Moscovici (1994), a equipe encontra-se na posição 3 da curva de desempenho de equipe, ou seja, pode ser considerada uma equipe potencial, onde o grupo quer produzir um trabalho conjunto, porém, ainda falta esclarecimentos e orientação sobre finalidade, objetivos e abordagem de tarefas, faltando ainda, compromisso efetivo em relação ao resultado do grupo. O gestor, por sua vez espera que o grupo alcance a posição 4, ou seja, passe a ser uma equipe real, formada por pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras, via missão comum, objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida e onde os membros confiem uns nos outros e assumam responsabilidades pelos resultados do grupo.

Constata-se que o grupo passa por dificuldades relacionadas à questão da adequação cultural. Enquanto o gestor espera do grupo uma postura proativa e autônoma, buscando a melhor forma de realizar as tarefas e atingir os resultados esperados, o grupo espera que o gestor assuma o comando das tarefas, busca a rotina e a definição clara de atividades. Sabe-se

da dificuldade de evidenciar tais atitudes pelo grupo, haja vista a real situação da empresa, que passou por uma reestruturação após a privatização, com redução no número de empregados. Essa reestruturação exigiu dos que permaneceram a incorporação de novas responsabilidades e requerem em função da própria idade da usina (em operação há aproximadamente 45 anos) um trabalho menos repetitivo em termos de manutenção. As manutenções corretivas são mais frequentes do que as manutenções preventivas. Também são frequentes atividades de modernização nos equipamentos da usina.

Verificou-se que esses fatores, aliados a outros identificados nas entrevistas, como dificuldades de comunicação, falta de clareza na distribuição de atribuições, falta de espírito de equipe, entre outros, contribuem para um pior desempenho do grupo. Dessa forma, é importante que a organização busque alternativas para desenvolver equipes eficazes, onde os membros sejam responsáveis pelos resultados e por reavaliações contínuas das suas atividades.

Schermerhorn et al. (1999) apresenta como, formas indiretas na resolução de conflitos apelos e metas comuns, referência hierárquica, reprojeção organizacional e alterações no uso da mitologia e ações. A organização deve estar atenta para essas dimensões, se deseja equipes de trabalho mais eficazes.

4.3 RECOMENDAÇÕES

Wisinski (1995) apresenta como um dos métodos para a resolução dos conflitos a colaboração (ganhar/ganhar), que envolve a identificação das concordâncias e divergências, avaliação de alternativas e escolha de soluções que contam com todo apoio e comprometimento de todas as partes.

Schermerhorn et al. (2005) sugere que a seqüência evolutiva da curva de desempenho de equipe não ocorre espontaneamente. Requer que a empresa aplique métodos que levem ao estado desejado, como o desenvolvimento de equipes (DE), que é um programa educacional cujo objetivo é ajudar no aumento da efetividade de um grupo que precise atuar colaborativamente na busca de resultado.

Baseados nesses conceitos foram apresentadas algumas recomendações para colaborar na melhoria da equipe:

- Estimular os componentes do grupo a assumirem responsabilidades e executar tarefas de maneira autônoma, seja através de treinamentos ou ainda começando por tarefas mais simples e aos poucos ir ampliando a complexidade.
- Comunicar de maneira clara a todos os membros da equipe o que é esperado de cada um e definir o que os mesmos podem esperar do grupo e da empresa.
- Definir juntamente com o grupo, objetivos e metas comuns e avaliar periodicamente se os mesmos estão sendo alcançados de forma satisfatória.
- Buscar alternativas para “premiar” os resultados coletivos, assim como existe para o desempenho individual.

4.3.1 Ações da empresa já em fase de implementação em face do resultado da pesquisa

Atenta ao resultado da pesquisa que apontou como oportunidade de melhoria a questão do trabalho em equipe, a empresa já adotou algumas medidas:

- Promoveu três empregados do grupo à condição de gerentes, de forma a descentralizar as tarefas.
- Realizou um workshop a fim de estimular a coesão do grupo,
- Está implantando seleções internas sempre que surge uma nova vaga na Tractebel ou até mesmo no grupo Suez.
- Implantou a realização semanal de reuniões setoriais, onde os componentes da equipe podem discutir os assuntos de interesse do grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema cultura organizacional, equipes e gestão de conflitos foi escolhido para a realização desse trabalho, com intuito de apontar os elementos culturais que podem ser responsáveis pelos conflitos na equipe de manutenção. Foram estudados e discutidos assuntos que permeiam o universo da temática proposta a fim de responder por meio do estudo empírico os objetivos do presente trabalho.

Com base nos dados empíricos, pode-se concluir que efetivamente o grupo passa por dificuldades relacionadas à questão da adequação cultural. Enquanto o gestor espera do grupo uma postura proativa e autônoma, buscando a melhor forma de realizar as tarefas e atingir os resultados esperados, o grupo espera que o gestor assuma o comando das tarefas, busca a rotina e a definição clara de atividades.

Os conflitos não aparecem claramente quando se pergunta sobre tal questão aos pesquisados, entretanto, observa-se que a cultura existente na organização, denominada pelo gestor de paternalista, corrobora para o aparecimento de conflitos velados entre a equipe.

Questões como dificuldades de comunicação, falta de clareza na distribuição de atribuições, falta de espírito de equipe, entre outros, contribuem para a falta de coesão entre os integrantes do grupo e um desempenho aquém do esperado. Além disso, colaboram para que os integrantes do grupo tenham que se sobrecarregar de tarefas em prol dos que são, de certa forma, “protegidos” pela cultura “paternalista”. Como pontos positivos, citam-se as reuniões setoriais, que estão possibilitando que as dificuldades apresentadas no grupo sejam discutidas e as soluções sejam buscadas.

Dado o exposto, é importante salientar que a produção e o incentivo a outras pesquisas nessa área podem contribuir para o aprofundamento dos estudos sobre cultura organizacional e suas implicações para a gestão de conflitos.

REFERÊNCIAS

EXAME. **Guia das melhores empresas do Brasil para você trabalhar** ed.647, p. 5-98.

Relatório Anual 2006. Disponível em:

http://www.tractebelenergia.com.br/uploads/relatorio_anual_2006.pdf. Acesso em: 02 out.2007, 14h.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e tipos.** São Paulo: MacGraw Hill do Brasil, 1991.

HANDY, Charles, **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial / Charles Handy; tradução de Ricardo Gouveia.**4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey Bass, 1989.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PRATES, Marco Aurélio S.; BARROS, Betania T. de. O estilo brasileiro de administrar. In: PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. (Orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997, cap. 3, p. 55-69.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Thomson, 2002.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro: José Olimpo, 1994.

WISINSKI, Jerry. **Como resolver conflitos no trabalho.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NO SETOR DE MANUTENÇÃO

1 - Um bom patrão...

- (a) É forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e indulgente com subordinados leais.
- (b) É impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em vantagem própria. Ele (ou ela) exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido pelo sistema formal.
- (c) É igualitário e influenciável em questões ligadas à tarefa. Ele (ou ela) usa sua autoridade para obter os recursos necessários para prosseguir com a tarefa.
- (d) Preocupa-se com e reage às necessidades pessoais e aos valores dos outros, e supre oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos subordinados

2 – Um bom subordinado...

- (a) Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.
- (b) É responsável e confiável, cumprindo com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evitando ações que surpreendam ou embaracem o seu superior.
- (c) Motiva-se a contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a idéias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.
- (d) É vitalmente interessado no desenvolvimento de suas potencialidades e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para seu desenvolvimento.

3 – Um bom membro da organização dá prioridade “um” para:

- (a) As exigências pessoais do patrão.
- (b) Os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função e os padrões usuais de comportamento pessoal.
- (c) Os requisitos da tarefa quanto à habilidade, capacidade, energia e recursos materiais.
- (d) As necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.

4 – Pessoas que vão bem na organização

- (a) São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
- (b) São conscienciosas e responsáveis, com forte senso de lealdade para com a organização.
- (c) São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente compromissadas com ver a tarefa feita.
- (d) São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidos com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.

5 – A organização trata o indivíduo

- (a) Como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a organização.
- (b) Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
- (c) Como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades à causa comum.
- (d) Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.

6 – As pessoas são controladas e influenciadas pelo (a)

- (a) Exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma.
- (b) Exercício impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.
- (c) Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.
- (d) Interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.

7 – É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra

- (a) Se ela tiver mais poder e influência na organização.
- (b) Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.
- (c) Se ela possui mais conhecimentos relevantes à tarefa por fazer.
- (d) Se ela é aceita por aqueles que controla.

8 – As bases da atribuição da tarefa são

- (a) As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a firma.
- (b) As divisões formais de funções e responsabilidades no sistema.
- (c) Os requisitos da tarefa a ser feita.
- (d) Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos membros individuais da organização.

9 – A competição

- (a) É por poder e vantagens pessoais.
- (b) É por uma posição de alto *status* no sistema formal.
- (c) É pela excelência da contribuição à tarefa.
- (d) É em atenção às próprias necessidades pessoais.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O GESTOR

- 1) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 2) Quais os setores e funções que você já trabalhou?
- 3) Houve algum chefe/gerente que você considerasse um modelo a ser seguido? Quais as suas características?
- 4) Como você avalia as relações entre os seus subordinados? Existe algum tipo de conflito entre eles?
- 5) Como você avalia a sua relação com seus subordinados? Existe alguma indisposição entre você e algum ou alguns deles?
- 6) Como vocês trabalham a questão dos conflitos em seu setor?
- 7) Você acha que os seus subordinados estão alinhados com a cultura esperada pela empresa?
- 8) Você faria alguma mudança no seu grupo de trabalho hoje? Qual?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS SUBORDINADOS

- 1) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 2) Quais os setores e funções que você já trabalhou?
- 3) Como você avalia sua relação com seus colegas?
- 4) Como você avalia sua relação com seu gerente?
- 5) Na sua opinião, quais as qualidades principais para um empregado?
- 6) Na sua opinião, quais as qualidades principais para um gerente?
- 7) Como vocês tratam a questão dos conflitos (se houverem) entre os colegas?
- 8) Como vocês tratam a questão dos conflitos (se houverem) empregado/gerente?
- 9) Cite três pontos positivos de seu setor:
- 10) Cite três pontos a serem melhorados em seu setor: