

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE MESTRADO**

Janay Caon Pieruccini

**"O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES NA MELHORIA DE
RESULTADOS ORGANIZACIONAIS"**

Caxias do Sul, Agosto de 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE MESTRADO**

Janay Caon Pieruccini

"O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES NA MELHORIA DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS"

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon

Caxias do Sul, Agosto de 2002

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**"O DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES NA MELHORIA DE RESULTADOS
ORGANIZACIONAIS"**

(Tese)

JANAY CAON PIERUCCINI

(Mestranda)

BANCA:

Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon (Presidente)

Profa. Dra. Carmem Grisci

Profa. Dra. Edi Madalena Fracasso

Profa. Dra Sílvia Generdi da Costa

Ao Eterno que encontro em meu coração...

*A todos que me incentivaram e colaboraram neste
difícil caminho, obrigado.*

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo geral verificar como o processo de desenvolvimento de equipes afetou os resultados de uma empresa do ramo moveleiro. Os objetivos específicos alcançados foram: comparar o desempenho da equipe observada antes de depois do processo de desenvolvimento, observar as mudanças promovidas nas relações interpessoais no âmbito de trabalho da equipe estudada, bem como sua evolução comportamental. Partindo de considerações teóricas foram elaborados um programa de desenvolvimento de equipes e também um instrumento de acompanhamento para cada encontro. O método utilizado foi o quase experimental, com grupo de controle, o que permitiu uma comparação de efeitos e resultados. A empresa escolhida como objeto de estudo tem desenvolvido um programa da qualidade total, o qual apresenta indicadores de eficiência, que também foram fontes de estudo, pois espelham a evolução de resultados dos setores e de suas equipes. O período de aplicação foi de fevereiro a agosto de 2002, e a partir do método aplicado, pode-se identificar as diferenças promovidas pelo processo na equipe e nos resultados organizacionais da mesma. Os principais resultados evidenciados foram: melhoria de habilidades interpessoais de comunicação, percepção, saber ouvir e feedback; aperfeiçoamento da integração, estabelecimento de canais de comunicação e de exposição de opiniões, idéias e sentimentos; respeito às diferenças e sua utilização construtiva e criativa; e amadurecimento comportamental. Enfim, tornou-se um grupo com funcionamento qualificado, isto é, uma equipe.

ABSTRACT

This research had for general objective to verify how the process of development of teams affected the results of a company of moveable branch. The used method was the almost experimental one, with group of control, what it allowed to a comparison of effect and results. The reached specific objectives were: to compare the acting of the team observed before after the development process, to observe the changes promoted in the relationships in the ambit of work of the studied team, as well as its evolution of behavior. Introducing the theoretics considerations, a program of development of teams was elaborated and also an accompaniment instrument for each encounter. The chosen company as study object has developed a program of the high quality, which presents efficiency pointers, that they had also been study sources, therefore it reflect the evolution of results of the sectors and its teams. The period of application was of February the August of 2002, and from the applied method, it can be identified the differences promoted for the process in the team and the organizations results of the same one. The main evidenced results had been: improvement of interpersonal abilities of communication, perception, to know to hear and feedback; perfecting of the integration, establishing exposition and communication channels of opinions, ideas and feelings; respect to the differences and its constructive use and creative; matureness. At last, this group became with qualified functioning became, an equippe.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
2 É POSSÍVEL DESENVOLVER EQUIPES?	16
2.1 GRUPOS OU EQUIPES.....	16
2.2 EQUIPES E TRABALHO DE EQUIPE.....	18
2.3 TRABALHO DE EQUIPE <i>VERSUS</i> TRABALHO DE GRUPO.....	19
Vantagens.....	20
Comentários.....	20
Desvantagens	21
Comentários	21
2.4 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DA EQUIPE	22
2.5 COMPETÊNCIA EMOCIONAL DE EQUIPE	23
2.6 A IMPORTÂNCIA DAS EQUIPES	24
2.7 DESENVOLVIMENTO <i>VERSUS</i> TREINAMENTO.....	27
2.8 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES	29
2.9 INDICADORES DE DESEMPENHO DE EQUIPES	32
2.10 DINÂMICA DE GRUPO APLICADA NAS EQUIPES.....	34
2.10.1 A Comunicação nas Equipes	35
2.10.2 Saber Ouvir	38
2.10.3 <i>Feedback</i> na Equipe	40
2.11 EQUIPES <i>VERSUS</i> RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	44
2.12 O LÍDER NA EQUIPE.....	50
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	53
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	55
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	55
4 O SETOR DA PINTURA: EM BUSCA DE MELHORES RESULTADOS.....	59
4.1 PERFIL DOS TRABALHADORES DO SETOR.....	59

4.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES	60
PRIMEIRO ENCONTRO	61
SEGUNDO ENCONTRO	62
TERCEIRO E QUARTO ENCONTROS	63
QUINTO ENCONTRO	64
SEXTO ENCONTRO	65
SÉTIMO E OITAVO ENCONTROS	66
NONO E DÉCIMO ENCONTROS	67
DÉCIMO PRIMEIRO ENCONTRO	68
DÉCIMO SEGUNDO E DÉCIMO TERCEIRO ENCONTROS	69
DÉCIMO QUARTO E DÉCIMO QUINTO ENCONTROS	70
DÉCIMO SEXTO ENCONTRO	71
DÉCIMO SÉTIMO ENCONTRO	72
DÉCIMO OITAVO ENCONTRO	73
DÉCIMO NONO ENCONTRO	74
VIGÉSIMO ENCONTRO	75
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	76
4.3.1 Questionário Anexo A.....	76
4.3.2 Indicadores de Eficácia	84
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
ANEXO A: CRITÉRIOS PARA AVALIAR UMA EQUIPE	101
ANEXO B: ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO GERAL	104
ANEXO C: LEVANTAMENTO DE EXPECTATIVAS	106
ANEXO D: FEEDBACK	107
ANEXO E: SOLICITAÇÃO DE FEEDBACK	109
ANEXO F: COMO OUVIR	110
ANEXO G: A IMPORTÂNCIA da BOA COMUNICAÇÃO	112
ANEXO H: PRIMEIRAS IMPRESSÕES - RÓTULOS	114
ANEXO I: ABRIGO SUBTERRÂNEO	116
ANEXO J: O CASO DA PONTE	117

LISTA DE QUADROS E TABELAS

<i>Quadro n ° 1: Vantagens do trabalho em Equipe.....</i>	<i>20</i>
<i>Quadro n ° 2: Desvantagens do trabalho em Equipe</i>	<i>21</i>
<i>Quadro n ° 3 Falas, Crenças, Atitudes do Ouvinte e Conseqüências:</i>	<i>39</i>
<i>Quadro n ° 4: Sintomas que demonstram alteração no funcionamento das equipes</i>	<i>48</i>
<i>Quadro n ° 5: Etapas do procedimento de pesquisa</i>	<i>56</i>
<i>Tabela n 1: resultados obtidos antes da aplicação do processo de D.E.</i>	<i>77</i>
<i>Tabela 2: Resultados obtidos depois da aplicação do Processo de D. E.:</i>	<i>78</i>
<i>Tabela n ° 3: Comparativo de Resultados obtidos após aplicação do Processo deD.E..</i>	<i>79</i>
<i>Tabela n ° 4 Comparativo de resultados na estofaria onde não houve D.E.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabela n 5 - Pintura*</i>	<i>84</i>
<i>Indicadores de Desempenho</i>	<i>84</i>
<i>Tabela n 6: - Estofaria*</i>	<i>84</i>

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem por tema o Desenvolvimento de Equipes (DE) no âmbito organizacional, o fulcro da investigação consiste em verificar as alterações ocorridas na equipe estudada frente ao processo de Desenvolvimento de Equipes levado a efeito.

As novas formas de gestão empresarial vêm destacando o estímulo à cooperação e à formação de equipes de trabalho, que atuem de forma integrada na obtenção de resultados. Esta realidade exige desenvolvimento interpessoal e intrapessoal que aumentem a conscientização para a inevitabilidade dos processos de mudança, enfatizando a conduta empreendedora e o alinhamento com os valores e crenças da empresa. Em outras palavras, trabalhar com D.E. é importante para que uma empresa possa alcançar seus objetivos e se diferenciar no mercado. Isso representa investir e valorizar o potencial humano. Na prática, significa que um dos principais desafios de uma organização é conseguir atrair, desenvolver e manter uma força de trabalho talentosa, comprometida e disposta a desenvolver um trabalho árduo em prol da organização.

O Desenvolvimento de Equipes ainda é um campo pouco explorado no âmbito organizacional. Sobre o mesmo existe pouca literatura, encontrando-se, quase sempre, os mesmos autores referindo-se a esse estudo.

Se, por um lado, a maioria dos especialistas aponta que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes, por outro, constata-se que é raro encontrar grupos de trabalho funcionando verdadeiramente como uma equipe, o tema escolhido se justifica pela sua própria relevância, uma vez que busca observar no âmbito organizacional a efetivação, ou não, daquilo que conceitualmente é trazido pelos autores que descrevem e defendem os processos de Desenvolvimento de Equipes.

Desta forma, possibilita uma revisão de conceitos, teorias e posicionamentos. Também busca responder a variadas dúvidas do profissional frente ao processo de Desenvolvimento de Equipes, enquanto utilizador do mesmo como uma ferramenta de desenvolvimento organizacional, necessitando de alguns dados mais práticos e formais para justificar a importância, necessidade e eficiência deste para a empresa.

E para o gestor, enquanto cliente deste serviço prestado, também há a necessidade de dados práticos e formais que justifiquem o investimento num processo de Desenvolvimento de Equipes. Até por, normalmente, tratar-se de um processo de médio e longo prazo sem resultados mensuráveis, sua validade é muitas vezes questionada, sendo relevante um estudo que procure identificar de forma mais objetiva o impacto produzido pelo mesmo.

O D.E., quando for um processo trabalhado adequadamente, tem como vantagens principais uma maior integração entre os participantes, a possibilidade de redução do individualismo e uma maior canalização da energia, antes usada em ações competitivas, para ações de colaboração. Também possibilita que ocorram mudanças no que diz respeito à auto-estima, autoconfiança e consciência de potencialidades.

Neste estudo considerou-se como equipe aquele grupo de pessoas trabalhando juntas de forma colaborativa.

A empresa escolhida é do ramo moveleiro e será apresentada de maneira mais adequada em capítulo específico nas próximas páginas. A escolha desta organização como objeto de estudo, encontra justificativa, devido: a) ser do ramo moveleiro e ter uma representatividade forte no mercado de trabalho do Rio Grande do Sul¹; b) há quatro anos, a empresa em que está inserida a equipe, que é objeto desse estudo, investe em processo de Desenvolvimento de Equipes, de modo que se torna interessante em nível profissional, acadêmico e empresarial estudar a natureza e o impacto do mesmo nos resultados organizacionais; c) solidez, a empresa tem cinquenta e seis (56) anos de existência e está bem posicionada no mercado em que atua. Ou seja, é uma empresa estável e consolidada, o que atribui um caráter de maior relevância ao estudo; d) existência de indicadores de desempenho, esta acaba sendo uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento deste estudo, pois a empresa possui implantado um sistema de qualidade total, de onde serão aproveitados os indicadores que servirão para acompanhar os resultados (antes e depois) da equipe estudada.

Sabe-se que existe todo um conjunto de mensagens, imagens, valores, normas, estruturas, culturas, climas e atos que se geram e se desenvolvem a partir de relações, mais ou menos complexas, estabelecidas pelos participantes de cada organização. Todo esse conjunto é necessário para manter a eficiência organizacional, uma vez que as ações organizacionais se constroem influenciadas por tal conjunto. Uma alteração nesse contexto, e os resultados esperados podem ficar comprometidos.

Vale destacar que em observações informais do dia-a-dia e em reuniões administrativas da organização moveleira referida nessa pesquisa, as chefias de setor apontaram dificuldades de comunicação e de relacionamento entre as equipes de trabalho, aspectos que se refletiam na produtividade.

¹ (O setor moveleiro foi responsável pelo faturamento de R\$ 8,8 milhões no ano de 2000, bem como por 300.000 empregos diretos e mais de 1.500.000 indiretos (Abimóvel, 2001). No Rio Grande do Sul, este setor possui em torno de 2.800 empresas, gerando 30.000 empregos diretos e 150.000 indiretos).

Sendo a pessoa o subsistema principal da organização, se este subsistema não estiver bem, ou seja, estiver apresentando dificuldades, conseqüentemente, o funcionamento da estrutura como um todo é prejudicado, alterando a produção, o que reflete no lucro pretendido.

Assim, decidiu-se por realizar uma pesquisa a fim de verificar as alterações ocorridas em equipes nas quais fosse efetuado o processo de Desenvolvimento de Equipes, identificando seus impactos, através da observação de uma equipe em desenvolvimento, analisando as diferenças promovidas em suas habilidades comportamentais e nos resultados organizacionais.

Portanto, o objetivo geral que direcionou esta pesquisa foi identificar os impactos do Desenvolvimento de Equipes nos resultados organizacionais da empresa onde atua a equipe escolhida para o estudo.

Os objetivos específicos foram: a) a comparação do desempenho da referida equipe, antes e depois do processo de desenvolvimento; b) a observação das mudanças promovidas nas relações interpessoais, no âmbito do trabalho, entre os membros desta equipe e destes com outros membros da organização com que tenham uma relação de interação direta; c) a observação da dinâmica geral da equipe e a identificação de sua evolução comportamental e organizacional quanto aos fatores que contribuíram para o desenvolvimento e aos fatores que o dificultaram.

Deste modo, organizou-se um processo de D.E. para responder ao seguinte problema de pesquisa: Como o Desenvolvimento de Equipes altera os resultados organizacionais?

Os procedimentos de pesquisa consistiram em etapas, que são partes integrantes e obrigatórias do próprio Desenvolvimento de Equipes, conforme o proposto por Moscovici (1994 p. 104). Em outras palavras, o processo em si é também um procedimento de pesquisa.

Após a conclusão das etapas desenvolvidas, foram realizados o estudo, a organização e a análise final dos resultados obtidos.

Nos próximos capítulos apresenta-se uma revisão da literatura sobre o tema, descreve-se a empresa onde está inserida a equipe estudada, expõe-se cada etapa trabalhada e, finalmente, tece-se as considerações finais relativas à pesquisa desenvolvida.

2 É POSSÍVEL DESENVOLVER EQUIPES?

2.1 GRUPOS OU EQUIPES

Muitos autores (dentre eles, Moscovici, 1994 e Castilhos, 1999), que estudam essa temática no âmbito organizacional, estabelecem uma diferenciação entre grupos e equipes, colocando os primeiros como associações de pessoas, não necessariamente com objetivos comuns. Inclusive, utilizam este aspecto como diferença principal: a equipe seria um grupo desenvolvido, que passa a ter objetivos claros e comuns a todos os seus membros.

Já no âmbito da Psicologia, e mais especificamente, da Psicologia clínica, o conceito de grupo acaba sendo até mais profundo do que o de equipes, podendo consistir mesmo em uma ferramenta terapêutica para indivíduos e sistemas. Pode-se, neste caso, citar Bion (1975) e Zimmerman (1993), dentre outros.

A palavra grupo designa coisas de âmbitos muito diferentes. Cuissard (1979) identifica três usos da palavra grupo em Bion: sentido material, sentido consciente e sentido inconsciente. Estes três sentidos correspondem aos níveis empírico, fenomênico e estrutural.

A definição empírica de grupo refere-se ao conjunto de indivíduos (aspecto numérico/material). A definição fenomenológica refere-se ao que acontece no plano manifesto, quando os indivíduos se reúnem; trata-se de um nível descritivo e tem o indivíduo como a principal referência. A definição estrutural refere-se a um princípio a partir do qual se engendra e se esclarece o que acontece no nível manifesto; trata-se do nível explicativo, que tem o conceito de todo como referencial principal.

A discriminação entre esses aspectos é importante para se saber em que nível se está conectando com o grupo e a que grupo se está aludindo, no caso de referência. Assim, o grupo se definiria a partir de uma configuração, formulada em função das individualidades que o compõe e que se desfaz quando elas deixam de pertencer ao *locus* grupal.

Como mesmo define Moscovici (1994), não é fácil diferenciar um grupo de uma equipe, pois esta é um grupo com funcionamento qualificado. Segundo Maximiano (1986), a palavra equipe é comumente usada para designar grupos de pessoas que trabalham juntas numa missão, projeto, departamento ou qualquer outra espécie de organização; podendo-se, por exemplo, utilizá-la para a tripulação de uma aeronave, mas não para os passageiros. Já para Moscovici (1994), pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada.

No âmbito administrativo, os termos grupo e equipe são por vezes utilizados de maneira indistinta. Para esta pesquisa seguiu-se a linha organizacional, que não trata de grupoterapias, mas de processos comportamentais de mudança na busca da melhoria e da eficácia organizacional.

Algumas características apontadas para a identificação de uma equipe, segundo os autores Maximiano (1986), Moscovici (1994), Gibson *et al* (1982) e Robbins e Finley (1997) são: comunicação verdadeira; estímulo e opiniões divergentes; grande confiança; respeito e cooperação elevados; busca resolver os problemas que afetam seu funcionamento; auto-exame e autocorreção contínuos; boa capacidade de diagnose e de solução de problemas; harmonização de

procedimentos; visão dos membros como seres em processo; aceitação, valorização e utilização das diferenças; inclinação a assumir mais riscos; compromisso com as metas; interesse verdadeiro pelos outros membros da equipe; enfrentamento de conflitos; escuta enfática; treina a tomada inclusiva de decisões; contribui livremente com idéias; fornece *feedback* sobre o desempenho da equipe e comemora realizações.

Segundo Robbins e Finley (1997), uma equipe pode ser definida como pessoas fazendo algo juntas, sendo que o "algo" que uma equipe faz não é o que a torna ou caracteriza enquanto equipe, mas o "juntos" é o que interessa.

2.2 EQUIPES E TRABALHO DE EQUIPE

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), os grupos de trabalho são equipes, segundo a definição destas como um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas, com um propósito comum, pelo qual se consideram coletivamente responsáveis.

Há, ainda segundo os mesmos autores, três tipos de equipe no ambiente de trabalho:

- equipes que recomendam coisas – criadas para analisar e resolver problemas específicos, com prazo determinado, sendo, após, dissolvidas;
- equipes que fazem ou produzem coisas, sem prazo de dissolução;
- equipes que dirigem as coisas – equipes gerenciais.

As equipes consideradas no presente estudo pertencem ao segundo tipo, ou seja, produzem algo (pintam/estofam móveis), sem prazo de dissolução. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 149):

A maioria das equipes enfrenta problemas, mesmo sendo maduras, quanto à execução de trabalho ineficiente. Quando ocorrem dificuldades, ou para evitar que ocorram, *a formação de equipe* pode ser útil. Este é um processo de coleta e análise sistemática de dados sobre o funcionamento de um grupo e a posterior introdução de mudanças para melhorar o trabalho em equipe e a eficácia do grupo.

Conforme Fainstein (1998), numa empresa, as equipes podem se converter em ferramentas de sustentação para a melhora contínua da qualidade. Conforme esse autor, os grupos de trabalho se constituem em equipes pelo processo de desenvolvimento de equipes.

Ainda segundo o mesmo autor, a equipe se desenvolve quando executa técnicas, estratégias e táticas, porém não se estereotipa por tais técnicas, estratégias e táticas. Afirma que revisar os próprios processos criticamente possibilita novos conhecimentos. Por esse viés, a equipe se desenvolve quando há mudanças de comportamento e de relacionamentos interpessoais. Contudo, é preciso coragem e esforço para admitir que as mudanças são necessárias.

2.3 TRABALHO DE EQUIPE *VERSUS* TRABALHO DE GRUPO

Existe uma confusão generalizada entre trabalho em equipe e trabalho em grupo. A diferença básica aqui considerada é que no primeiro os componentes trabalham juntos em busca de objetivos comuns de forma compartilhada, enquanto no segundo, os objetivos não precisam ser necessariamente comuns. Complementando, o trabalho em equipe é inerente ao processo de seu desenvolvimento; o trabalho de grupo é objetivado, basicamente, por afinidades.

O trabalho em equipe, sob a égide dos pressupostos maslowianos (de Maslow), possibilita dar e receber, por parte de cada um de seus membros (e entre todos), afeição, aceitação, sentimento de importância. Isto faz com que o indivíduo cresça, assim como alimenta o crescimento de seus pares. Além disso, o trabalho

em equipe é determinante, pois o objetivo a ser alcançado depende da satisfação psicológica do indivíduo bem como das relações humanas.

Nos quadros seguintes são apresentadas vantagens e desvantagens, respectivamente, do trabalho em equipe.

Quadro n ° 1: Vantagens do trabalho em Equipe

Vantagens	Comentários
A equipe tem mais fontes de informação	<i>As equipes têm mais fontes de informação. Devido à formação, experiência e aproveitamento da aprendizagem individual de cada membro da equipe, esta – como todo – acaba tendo mais fontes de informação, bem como de idéias para o desenvolvimento de um produto ou processo.</i>
A equipe é mais criativa	<i>Tendo em vista que cada membro tem o seu ponto de vista sobre um determinado problema, a diferença entre os pontos de vista acarreta forças motrizes para novas soluções para o mesmo problema.</i>
O trabalho em equipe incrementa a aprendizagem.	<i>Os membros absorvem, uns com os outros, conceitos até então desconhecidos ou conhecidos, mas não apreendidos.</i>
Satisfação das pessoas quando participam de um processo de Decisão.	<i>As pessoas carecem de se sentirem importantes, necessitam ser ouvidas e/ou terem suas opiniões acatadas.</i>
Os membros da equipe aprendem mais sobre si próprios.	<i>A interação com a equipe permite ao indivíduo reavaliar seus pontos de vista, suas verdades, comportamento pessoal, levando-o a questionar e mesmo modificar o seu estilo de comunicação.</i>

(FONTE: Beebe & Masterson, 1997, p. 3, ADAPTAÇÃO)

O trabalho em equipe nas empresas possibilita o aprofundamento de temas, que direta ou indiretamente, estão associados ao desempenho tanto em nível individual, como em níveis coletivos. Objetiva humanizar o comportamento, com foco no desenvolvimento do potencial humano, da inteligência organizacional e da constante capacidade em aprender a aprender.

Quadro n ° 2: Desvantagens do trabalho em Equipe

Desvantagens	Comentários
A equipe pode pressionar o indivíduo.	<i>Os indivíduos que tiverem opiniões diferentes da equipe podem ser pressionados a aceitar a da maioria. Nesta situação, pode ocorrer que tais indivíduos acatam a maioria apenas para evitar conflitos.</i>
Alguém pode dominar a discussão.	<i>Um membro da equipe pode, devido às suas características, dominar a discussão por, simplesmente, falar demais, não dando espaço ao restante das pessoas para emitirem as suas posições.</i>
Alguém pode sobrecarregar-se de tarefas.	<i>Apesar de tarefas repartidas, compartilhadas e mesmo delegadas, alguns membros podem passá-las a um indivíduo, sobrecarregando-o.</i>
O tempo gasto para trabalhar em equipe é maior quando comparado ao trabalho individual.	<i>Devido as diferentes posições/opiniões dos membros da equipe, uma mesma atividade pode ter um tempo maior para ser concretizada se comparada ao tempo gasto, caso a mesma atividade fosse feita por um indivíduo.</i>

(FONTE: Beebe & Masterson, 1997, p. 3, ADAPTAÇÃO)

As desvantagens no trabalho em equipe estão associadas à natureza humana. Tais desvantagens podem, e devem, ser sanadas, a fim de não comprometer algo maior: o bem-comum. A questão, portanto, não é ignorar ou descartar o indivíduo considerado “desviante”, mas procurar compreendê-lo dentro

de suas necessidades (Maslow² é um bom começo), assim como adaptá-lo ao processo, pois deve prevalecer o senso crítico e este, nem sempre, é a maioria absoluta dentro da equipe.

Delegando-se tarefa, autoridade e responsabilidade às equipes, estas estarão aptas a procurarem soluções para os seus problemas e desafios, devido à sua experiência profissional e pessoal.

2.4 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DA EQUIPE

Conforme Merlina³, o diagnóstico ou levantamento de necessidades é uma prática comum no meio organizacional. Sua aplicação se dá quando há necessidade de desenvolver treinamentos, projetos, mudanças de estrutura organizacional, contratações, desenvolvimento de equipes, etc.

Na fase de diagnóstico está a importância estratégica do comprometimento de todos os envolvidos para que o D.E. planejado tenha sucesso. Deve-se estar atento, no entanto, com as confusões entre a situação atual e a desejada. O diagnóstico deve relatar a realidade. A situação desejada deve ser relatada nos objetivos do projeto, sem fugir do mundo das possibilidades.

Para a percepção das necessidades devem ser feitas considerações sobre novas estratégias, produtos, tecnologias, etc; análise da força de trabalho, por exemplo, capacitação técnica ou habilidade gerencial; clima organizacional, por exemplo, nível de *turnover*, absenteísmo, etc; participação no mercado e ações da concorrência; dados econômicos e financeiros; disponibilidade de recursos;

² Abraham Maslow formulou uma teoria com base na hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu esta hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas assumem o predomínio do seu comportamento

³ Merlina, Graziela. Disponível em http://www.apoenarh.com.br/artigos_detalhe.asp?id=11, visitado em 21/08/2002.

processo principal; tamanho da organização (Missão / Visão / Valores); definição dos objetivos; alocação de recursos; abrangência; estabelecimentos de prazos; propostas de compra ou contratação de serviços e análise de resultados.

Ainda segundo a mesma autora, outro ponto importante é a empresa possuir medidores de desempenho a fim de auxiliar na análise da capacitação obtida por meio do D.E. Esses medidores proporcionam realizar de forma freqüente a avaliação dos resultados.

Um diagnóstico de necessidades deve ser seguido por uma ação que vise atingir os objetivos pretendidos. Ou seja, as informações de um diagnóstico servem para realizar uma ação na medida certa. Isto mostra a relevância da constante avaliação de necessidades e, conseqüentemente, os resultados.

2.5 COMPETÊNCIA EMOCIONAL DE EQUIPE

Competência emocional de equipe, segundo Moscovici (2002, p. 113), significa *desenvolvimento de autoconsciência, controle emocional, intuição, empatia, comunicação autêntica e relacionamento sadio entre os membros do grupo.*

Para a mesma autora, constituem características diferenciadoras dos estágios de desenvolvimento de equipes a atenção às emoções e o seu manejo hábil. Quando ocorre o processo de Desenvolvimento de Equipe, os componentes emocionais assumem importância conjunta com os fatores cognitivos e técnicos na execução das tarefas. Cabe lembrar que os fenômenos humanos não são estanques, embora se costume separá-los artificialmente para fins de estudo. Assim, os processos interpessoais de comunicação e relacionamento são interdependentes e simultâneos.

De modo que, cumpre assinalar que o D.E. abrange competência emocional e social, no sentido de poder e saber lidar consigo mesmo, suas emoções e sentimentos, e com os outros, de forma autêntica e construtiva.

2.6 A IMPORTÂNCIA DAS EQUIPES

Para Araújo⁴, é necessário adaptar as técnicas de D.E. para a cultura regional do Brasil, pois cada região tem suas particularidades, seu jeito de ser e de viver, valores e crenças. Esse autor acredita que é preciso redescobrir o ser humano, que o presente e o futuro está na criatividade das pessoas, no espírito de equipe. Dessa forma, deve-se aprender a trabalhar em equipe, maximizar o potencial de cada pessoa, aprender a viver com diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro de cada organização. É preciso entender que trabalhando em equipe se tem mais chances reais de superar os próprios limites. Afirma que para quem quer aprender a trabalhar em equipe, de forma a vencer “*em conjunto*” há passos a serem seguidos:

- a) definir claramente a missão, os valores da empresa e os objetivos da equipe. É imprescindível definir qual é o negócio de sua equipe, onde se encontra, exatamente, a linha de chegada e quais são as metas a serem atingidas;
- b) é indispensável definir minuciosamente o “como agir”. Quanto mais claras estiverem as estratégias, táticas e responsabilidades, melhor. Transparência e confiança. Entre os membros da equipe e entre a chefia e a equipe e vice-versa;

⁴ Araújo, Paulo. Disponível em: http://www.golrh.com.br/artigos/artigos.asp?COD_Tema=290. Visitado em 23/08/2002. E http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/dinamica/etapas_dinamica.shtm Visitado em 23/08/2002.

- c) respeito à individualidade. Equipes são formadas por indivíduos. Cada qual com sua história de vida, formação, experiências e muitas outras características diferentes. Sendo assim, é importante conscientizar as pessoas para que convivam e tirem o máximo de proveito desta diversidade. Aprendendo a aceitar as diferenças de pensamentos, crenças e valores que coexistem na equipe. Cada ser é único, repleto de aspirações e motivações distintas, que podem ser a chave para o sucesso de sua equipe. É preciso identificá-las.

- d) comprometimento e geração de valor. O que cada membro está produzindo de valor, o que realmente está acrescentando à equipe? Além disso, é fundamental responsabilizar e reconhecer a performance de cada integrante, a cada nova etapa do trabalho que está sendo desenvolvido.

O mesmo autor também afirma que o “eu” sozinho é limitado de recursos, tempo e conhecimento. “Eu” não tenho todo o tempo do mundo, “eu” não sei tudo. A melhor forma de vencer crises, de crescer pessoal e profissionalmente é ajudando os outros a crescerem como seres humanos dentro de uma equipe coesa, respeitando as individualidades e descobrindo o que cada membro tem de melhor.

Segundo Pinheiro⁵ uma equipe compõe-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras, por meio de objetivos comuns e abordagens de trabalho bem definidas. O Desenvolvimento de Equipe se caracteriza como um processo de reeducação direcionado a grupos de pessoas interdependentes. É uma atividade contínua de educação e não de tempo limitado.

O trabalho é desenvolvido em etapas: preparação, diagnóstico, resolução de problemas, planejamento de ações e acompanhamento. O processo deve ter como um dos objetivos trabalhar as relações interpessoais dos funcionários.

⁵ Pinheiro, José Carlos. Disponível em: http://www.golrh.com.br/artigos/artigos.asp?COD_Tema=301. Visitado em 22/08/2002.

O mesmo autor, usando a Petroquímica Triunfo S.A. como exemplo de empresa onde o D.E. é levado com seriedade, conclui que a aplicação de um processo contínuo de desenvolvimento de equipe tem contribuído para a redução dos conflitos e das dificuldades de relacionamento entre os empregados e também, no atingimento dos resultados da empresa.

Também observou que onde surgiram convicções como: “trabalhar em equipe reduz o ritmo das soluções”; “o grupo inibe as melhores propostas”; “em equipe alguns carregam o piano e os outros observam”, entre outras considerações, isso ocorreu, segundo a sua ótica, porque faltava prática e melhor análise. Em outras palavras, era necessário “amadurecer” o processo de D.E.; isto é, resgatar o processo. Quando a equipe foi desenvolvida como *“forma para o resultado”* o D.E. revelou sua eficácia.

Em uma equipe as pessoas não são iguais, até porque uma das contribuições fundamentais das equipes é a riqueza decorrente das diferenças. Tem-se que ter opiniões diversas, baseadas nas diferentes experiências, formações e pontos de vista, o que pode contribuir para um melhor resultado. É importante destacar que cada ser humano carrega dentro de si um conjunto de valores cultivados em sua estória de vida. O sistema de valores individual é o elemento base na formação das crenças, que conseqüentemente, determinam os diversos comportamentos das pessoas. Uma equipe também existe para contestar posições estabelecidas.

A exigência de conhecimentos das mais diferentes especialidades tem contribuído significativamente para fortalecer a necessidade do trabalho em equipe, pois ninguém poderia acumular, sozinho, todos os conhecimentos das diferentes áreas, necessários para o melhor atendimento das necessidades organizacionais atuais.

O D.E. contribui para o aprendizado coletivo, já que a troca de informações e de experiências é inevitável quando as pessoas trabalham juntas. O apoio daqueles mais talentosos influencia na atuação dos que têm alguma dificuldade; a gestão do conhecimento torna-se parte da cultura da equipe; estimula-se a cooperação e

diminui a prática da competição interna. Também auxilia no aumento da produtividade e na melhoria do clima de trabalho.

2.7 DESENVOLVIMENTO *VERSUS* TREINAMENTO

Conforme o dicionário Aurélio, treinamento significa exercitar-se em alguma coisa. Desenvolvimento é crescimento, progresso, ampliação.

Segundo Siqueira⁶ a diferença mais marcante entre o D.E. e os treinamentos convencionais é que no D.E. a atividade é desenvolvida enfocando a própria equipe, e não o facilitador, que passa a ser encarado como um recurso que a equipe possui para entender seu processo de evolução. O objetivo do D.E. é promover o crescimento e o desenvolvimento nos planos grupal e individual. Suas principais vantagens são: a maior integração entre os participantes; a possibilidade de redução do individualismo; e, maior canalização da energia para ações de colaboração.

De acordo com Loureiro⁷, o processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento. O treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos, objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades e potencialidades, visando a um crescimento tanto no aspecto profissional quanto cultural do indivíduo e da empresa, no que diz respeito à obtenção e manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios. Esse conceito implica, necessariamente, uma mudança de atitude e de comportamento.

⁶ Siqueira, Doralício. Disponível em: http://www.golrh.com.br/artigos/artigos.asp?COD_Tema=290 Visitado em 28/08/2002.

⁷ Loureiro, Roberto de Oliveira. Disponível em http://www.apoenarh.com.br/artigos_detalhe.asp?id=15. Visitado em 12/08/2002.

A própria evolução da administração de Recursos Humanos dá uma idéia disso, ao evidenciar a necessidade de se manter uma preocupação constante quanto aos fatores formais e motivacionais do homem. Por outro lado, existe um certo consenso ao afirmar que o treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Visa causar uma melhora, um ganho tanto pessoal quanto profissional.

O treinamento poderá ocorrer de duas formas: assistemática ou sistemática. O treinamento assistemático é aquele calcado na observação pura e simples, sem que nada de mais formal e planejado ocorra. Nesse caso, se depara com um saber denominado de não elaborado. Já o treinamento sistemático é aquele que é ministrado cuidadosamente, com uma linha de ação e controle definida e planejada. Nesse caso, a coleta de dados, o levantamento da situação vigente, o controle de variáveis, a metodologia e ser adotada, o grau de amadurecimento das pessoas, os recursos disponíveis, o papel humano e as técnicas de comunicação são fatores, entre outros, extremamente importantes e necessários.

Na prática, costuma-se diferenciar o treinamento do desenvolvimento de equipe. A diferenciação é sutil, uma vez que se prende ao enfoque dado e ao seu período de abrangência. Seguindo-se essa linha, enquanto o treinamento se preocupa com os resultados de curto prazo, os objetivos do desenvolvimento de equipe são traçados para médio ou longo prazo, justamente porque nestes últimos, o conceito de crescimento e amadurecimento do indivíduo é inerente ao longo do tempo.

O homem se desenvolve por intermédio do contato com outros homens e em face da sua relação com o meio. Os resultados são expressos a partir de um aumento da produtividade, da melhora significativa da qualidade de vida e dos serviços prestados, do relacionamento pessoal e interpessoal, da comunicação, do saber, etc. E tudo isso pode ser resultante de um processo de D.E. o que, por sua vez, processa o crescimento pessoal e interpessoal. Toda equipe adquire uma nova dimensão após o processo de D.E.

2.8 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Diante do exposto anteriormente, desenvolver uma equipe significa ajudá-la a aprender e/ou praticar um constante auto-exame e avaliação daquilo que porventura dificulte o seu funcionamento eficaz e também como lidar e minimizar tais entraves. Segundo Moscovici (1994), o processo de Desenvolvimento de Equipes pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais, de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura e comportamento. É uma atividade de educação permanente e não de tempo limitado. Nas palavras de Moscovici (1994, p. 15):

Desenvolvimento de Equipe (DE) é um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. DE é uma intervenção psicossocial no sistema humano da organização. Compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação de laboratório e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. Utiliza conceitos e práticas diversas para promover a análise da eficiência e dos estilos de funcionamento do grupo pelo próprio grupo. É também uma prática de diagnóstico organizacional e de estabelecimento de metas.

Ainda segundo Moscovici (1994), o objetivo principal do processo de D.E. é incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para o alcance de resultados. Para a autora, o que se percebe, na prática, durante a observação destes processos, é que os participantes de um grupo, geralmente, definem a si mesmos como membros; identificam-se entre si, envolvendo-se em interações freqüentes; participam de um sistema de papéis interdependentes; compartilham normas comuns; buscam metas comuns interdependentes; sentem-se compensados pela sua filiação ao grupo; possuem uma percepção coletiva de sua unidade e unem-se como um todo mediante confronto com outros grupos ou

indivíduos. E, no entender da pesquisadora, também levam seu universo pessoal ao grupo: características de personalidade, vivências pessoais e experiência profissional.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 150), a formação da equipe é participativa e baseia-se em dados, os quais são coletados por questionários, entrevistas, reuniões de grupo ou outros métodos, mas sempre com o objetivo de obter respostas para *“Como estamos indo em termos de realização de tarefas? Como membros individuais, até que ponto estamos satisfeitos com o grupo e com a forma pela qual ele funciona?”* As perguntas podem ser feitas de várias maneiras e respondidas de forma colaborativa e motivadora.

Segundo Saidon (1983), Lewin em sua teoria sobre os grupos afirmava que os indivíduos, ao se encontrarem numa situação grupal, reagem diferentemente em função deste universo pessoal e que as ações e reações dentro de um processo de desenvolvimento também serão desta forma influenciadas.

Assim, os objetivos individuais e grupais sofrem alterações ao longo do processo do grupo, necessitando revisão constante, através de acompanhamento sistemático no sentido de redirecionar os interesses coletivos, de maneira a atender não só os motivos individuais, mas basicamente, a proposta coletiva pela qual ele se estabeleceu: – a melhoria dos resultados organizacionais.

Conforme Moscovici (2000), a técnica "Desenvolvimento de Equipes" (*team building*) é uma das mais importantes intervenções de Desenvolvimento Organizacional no sistema humano, constituindo-se de técnicas de dinâmica de grupo orientadas para o desenvolvimento interpessoal de seus participantes.

O Desenvolvimento de Equipes apresenta algumas características fundamentais, que a diferenciam de outros processos comportamentais ou de grupoterapias. Esta diferenciação torna-se importante para identificar o tipo de intervenção efetuada, bem como o que é esperado como resultado. O grupo tem, ou terá, uma vida em comum, com experiências compartilhadas.

De acordo com essa ótica, segundo Alban (*apud* Moscovici, 2000, p. 177), dados "lá-e-então", do passado e do futuro são considerados em conjunto, as responsabilidades existem também em relação a um sistema e um ambiente maiores, o grupo tem outras razões para interagir, além do treinamento, seus membros podem apresentar diferentes *status*, autoridade e poder, e no processo pode haver uma orientação para problemas do trabalho, sendo que os dados intra e interpessoais podem acabar aparecendo apenas quando afetam a tarefa.

Moscovici (1994) coloca que Desenvolvimento de Equipes não se aplica apenas para grupos já existentes. Sua aplicação é ampla, sendo que sempre o desafio mais presente é o de desenvolver um processo de integração entre as diversas unidades de trabalho, preservando, porém, suas diferenças funcionais e potencializando seus esforços, energia e competência para a produtividade global da empresa. Para Maximiliano (1986, p. 16-17):

O campo de desenvolvimento de equipes lida com o objetivo de criar, manter e renovar num grupo de indivíduos que devem trabalhar juntos um certo número de atributos, que lhes permitam alcançar seus objetivos *como grupo*. Esse objetivo principal compreende uma série de objetivos específicos:

1. aprimorar a capacidade coletiva de resolução dos problemas que afetam o desempenho do grupo;
2. tornar o grupo consciente dos processos sociais que desenvolveu e da direção em que o estão levando;
3. tornar cada indivíduo mais apto a compreender seu papel, suas contribuições e suas responsabilidades em relação ao grupo;
4. dar uma melhor compreensão da missão do grupo - sua finalidade e seu papel no contexto da dinâmica global da organização e do ambiente;
5. incrementar a comunicação a respeito de assuntos que afetam a eficiência do grupo;
6. permitir maior colaboração e sentido de interdependência entre os membros do grupo;
7. aumentar a capacidade de trabalhar com outros grupos da organização.

2.9 INDICADORES DE DESEMPENHO DE EQUIPES

Segundo Gramigna⁸, hoje em dia, todas as ações de desenvolvimento de pessoal estão atreladas aos objetivos organizacionais, obedecem a diretrizes estratégicas e deixam claros os resultados a alcançar. Uma das iniciativas apropriadas para o momento diz respeito à definição de indicadores de desempenho desejado.

O que uma empresa define como indicador é o que ela vai obter como resultado. Os indicadores nas organizações afetam de maneira muito significativa o comportamento das chefias e funcionários. Há necessidade de aplicação de medidas de desempenho não mais baseadas no controle, como a maioria das empresas ainda usa, mas sim focadas no desenvolvimento da equipe. É de responsabilidade das gerências negociar e definir padrões de desempenho, divulgar os perfis de competências necessários para a obtenção de resultados e apontar indicadores que possam nortear os investimentos nas pessoas.

A diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real é o ponto de partida para as decisões pessoais de autodesenvolvimento e para os planos de D.E. empresariais. A forma de verificação dos indicadores de desempenho é feita, geralmente, através do *feedback*, avaliações formais ou informais. Para que o resultado da avaliação seja passível de realinhamento é necessário estabelecer indicadores de desempenho para cada empreendimento ou projeto.

Como as empresas podem desenhar planos de desenvolvimento de equipes com a certeza de que acertarão o alvo e terão como retorno à obtenção dos resultados esperados?

⁸ Gramigna, Maria Rita. Publicado no JORNAL **Gazeta Mercantil**, 28 de Dezembro de 1999, p. 2. Disponível em: <http://www.mrg.com.br/artrita/rita002.htm> Visitado em 12/08/2002.

A experiência brasileira demonstra que, desta vez, não se está a reboque do processo. O modelo de indicadores de desempenho vem se instalando, tanto nas grandes organizações, quanto naquelas que ainda estão em fase de desenvolvimento.

Para desenvolver uma equipe é preciso adotar dinâmicas que permitam direcionar as ações de autodesenvolvimento dos funcionários. É necessário adequar o discurso da valorização do ser humano à prática do D.E. É por meio do *feedback*, da avaliação de comportamentos e da orientação no desenvolvimento de equipes que se obtém o compartilhamento de responsabilidades no D.E.

Eis um exemplo de indicadores de desempenho utilizados por Gramigna:

ALGUNS INDICADORES DE DESEMPENHO

Receita ou lucro

Satisfação do cliente.

Cumprimento de prazos.

Qualidade final do produto/serviço.

Resultados esperados X resultados obtidos.

(Fonte: Gramigna, Maria Cristina <http://www.mrg.com.br/artrita/rita002.htm>)

Eis os indicadores de desempenho utilizados nessa pesquisa:

INDICADORES DE DESEMPENHO

Produtividade

Horas extras

Rotatividade

Absenteísmo

(Fonte: Área de Qualidade da Empresa X)

2.10 DINÂMICA DE GRUPO APLICADA NAS EQUIPES

Para implementar-se um programa de Desenvolvimento de Equipes, há que se iniciar o processo pelo Desenvolvimento Interpessoal, isto é, pelo desenvolvimento das habilidades interpessoais dos membros do grupo.

Se houver uma consciência das habilidades de cada membro do grupo, melhorando, aperfeiçoando e dispersando o crescimento destas habilidades individuais, então, estar-se-á preparando o grupo para que tenha um crescimento contínuo e para alcançar sucesso no processo, transformando-se em equipe.

A Dinâmica de Grupo constitui a abordagem metodológica mais indicada quando se pretende o desenvolvimento de equipes, através da aprendizagem vivencial. De acordo com Gramigna (1996), o ciclo da aprendizagem vivencial compreende cinco fases:

- a) a vivência propriamente dita: o jogo, a tarefa e a atividade.
- b) o relato de sentimentos, emoções e reações.
- c) o processo da vivência, pelo qual avalia-se a performance e recebe-se *feedback* das pessoas envolvidas no processo.
- d) a exploração, caracterizada por generalizações, analogias, avaliações de situações passadas e presentes semelhantes às vivenciadas e o *insight*, aquele famoso “Ah!” – que surpreende quando se descobre algo novo.
- e) o compromisso pessoal com mudanças de comportamento, atitudes ou reações que se façam necessárias.

Através da aprendizagem vivencial podem ser atingidos os seguintes objetivos fundamentais: aprender a aprender, aprender a dar ajuda e participação eficiente em equipe. “Aprender a aprender” representa a aprendizagem essencial “que permanece”, independente do conteúdo. O processo de procurar e obter

informações e recursos para resolver problemas, em diversas fontes, com outras pessoas e aproveitando a própria experiência, constitui a mola mestra de mudanças comportamentais de valor.

“Aprender a dar ajuda” significa intercâmbio construtivo dos recursos que cada pessoa possui, relações compartilhadas de crescimento psicossocial. O processo de dar e receber *feedback* são um caminho para desenvolver confiança e respeito recíprocos.

“Participação eficiente em equipe” quer dizer alcançar e exercitar interdependência autêntica com os outros membros, em interação espontânea e natural, sem utilizar modalidades indesejáveis de manipulação.

2.10.1 A Comunicação nas Equipes

Um dos procedimentos mais importantes nas organizações, e um dos mais fáceis de ser observado, é o de como os membros se comunicam uns com os outros, principalmente, quando a comunicação for direta. Muitas formulações em comunicação descrevem esse processo como um simples problema de transferência de informações de uma pessoa para outra. Mas o processo é tudo, e a informação transferida é muitas vezes bastante variável e altamente complexa. Comunicam-se fatos, sentimentos, percepções, insinuações e muitas outras coisas todas da mesma forma "simples". Comunica-se não apenas através da palavra falada ou escrita, mas através de gestos, postura, tom de voz, do ritmo com que se fala, do que não se diz, e assim por diante.

Comunicar-se de forma clara e objetiva é uma das habilidades exigidas no ambiente profissional. As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de

atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações. A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.

Para Riel (1995), comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

Kreeps (1990) entende a comunicação organizacional como um processo, através do qual, os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva de Kreeps, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (*data-gathering*) para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização. Considerando que a comunicação organizacional diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam as organizações humanas, Daniels, Spiker e Papa (1997) a identificaram a partir de três modelos ou perspectivas de comunicação organizacional: tradicional, interpretativo e crítico. Afirma Leite⁹ que não obstante todo o progresso tecnológico deve-se levar em conta uma verdade fundamental. O homem, para produzir e sobreviver necessita da comunicação. Comunicar-se com seu semelhante está na base de qualquer relacionamento humano. E mais: quanto maior for o entendimento entre as pessoas, melhor será o bem-estar existente entre elas, sendo, também, mais produtivas. A maior força produtiva de uma empresa, de muito mais valia do que suas máquinas são seus funcionários. A eles deve ser dada toda a atenção, para que convivam em harmonia, conheçam os objetivos pelos quais trabalham e possam ser produtivos pela sua atuação em equipe. E o que pode produzir essa ligação entre pessoas é a comunicação.

⁹ Leite, José Gutemberg Campos de Matos. Site: www.metarh.com.br / e-mail: metarh@osite.com.br. **Gestão Plus** n° 18 – ano III – jan/fev 2001 – p. 16.

Diversos sentimentos negativos podem surgir dentro da organização quando essa não se preocupa em criar um eficiente processo permanente de comunicação com os empregados. Um sistema ineficiente de comunicação pode causar nos funcionários frustração por se sentirem, de certa forma, menosprezados e ansiedade por se verem diante do desconhecido, o que acaba provocando medos e incertezas quanto à segurança no emprego.

Em um ambiente fechado de trabalho, no qual centenas de pessoas dependem da confiança que depositam umas nas outras para o cumprimento de suas tarefas; a existência de um quadro psicológico negativo, inseguro, diminui a concentração no trabalho, a motivação e pode provocar irritação e muito estresse em quem deve atender a programas rígidos de produtividade. A existência de boa comunicação na empresa motiva a boa execução das tarefas, elimina as incertezas, as ambigüidades e produz confiança e segurança.

Para ser eficaz, o processo de comunicação não pode ser tratado como algo sazonal. Ao contrário, precisará ser permanente, acurado, adequado ao contexto em que vivem os empregados. Ou seja, os empregados necessitam de uma comunicação *just in time*, isto é, a informação certa, na medida certa e no tempo certo para executarem com êxito suas tarefas. O impacto da comunicação sobre os empregados deve ser avaliado de maneira profunda e crítica para que as empresas atinjam suas metas em parceria com seus funcionários. Continua sendo verdadeiro afirmar que a existência de um processo de comunicação bem planejado e executado provoca impacto positivo no desempenho individual dos empregados.

As implicações da análise da comunicação, no D.E., estão atreladas ao conhecimento das sutilezas e complexidade dos graus da comunicação, a fim de compreender o fluxo total dos acontecimentos interpessoais.

Precisa-se abrir canais de comunicação cada vez mais eficientes e nada melhor do que uma conversa “face a face”. Uma vez que se reconhecem diversos graus de comunicação podem-se abrir canais, ordinariamente não utilizados em comunicação. Numa situação interpessoal, uma vez que os participantes têm uma

visão de seu próprio comportamento em comunicação, é-lhes possível examinar racionalmente os prós e os contras de uma maior abertura ou "canal confidente". Especificamente, eles podem verificar se a eficiência da equipe pode ou não ser aumentada à medida que um maior número de pessoas partilhe seus sentimentos privados, sentimentos particulares referentes a outros membros e à situação de trabalho.

Uma situação muito comum é aquela em que os membros de uma equipe de trabalho revelam certos sentimentos (como frustração, raiva, futilidade, carinho), mas nunca lhes ocorre partilhar esses sentimentos com as pessoas que os provocaram. As razões dessa dissimulação são múltiplas: a cultura diz que isso não é polido; poderá magoar a outra pessoa; há o risco de enraivecer a outra pessoa, o que a levaria a uma desforra; pode fazer com que a relação se torne muito íntima; ou, simplesmente, trata-se de uma atitude que nunca ocorreu à pessoa.

Segundo Paschoaletto¹⁰, a ocorrência do processo de comunicação é passível de interferência por ruídos, que alteram ou distorcem o sistema das mensagens. O boato, ou o *telefone sem-fio* é um exemplo destes ruídos. Através de boatos, a informação é alterada ou afetada, impactando no sistema de comunicação. Na organização que busca a comunicação eficiente, é imprescindível que ocorram ações e medidas de prevenção aos ruídos na informação.

2.10.2 Saber Ouvir

A vivência diária tem permitido observar que poucas pessoas sabem realmente ouvir. A maioria tem por hábito falar mais do que escutar. Assim, o saber

¹⁰ Paschoaletto, Alberto Carlos. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3258>. Visitado em 21/08/2002.

ouvir é uma habilidade passível de desenvolvimento, exigindo das pessoas atenção, empatia, esforço, imparcialidade e disposição para respeitar posições divergentes.

A atenção faz-se visível na postura do ouvinte. O olhar direto, a posição de escuta, a dedicação ao interlocutor são fundamentais na interação entre as partes. Nada mais desagradável para aquele que está falando, do que ser atropelado no processo de comunicação.

A empatia permite enxergar os fatos sob a ótica do outro e ajuda a compreender melhor sua intenção. O esforço traduz-se na maneira como as experiências são colocadas e conhecimento a favor do ouvinte, buscando o entendimento.

Dentre as diversas barreiras ao ouvir, uma das mais comuns diz respeito às crenças pessoais. Algumas delas levam à parcialidade e a interpretar as mensagens de forma distorcida, trazendo consequências nem sempre benéficas. Eis algumas falas, crenças, atitudes do ouvinte e consequências:

Quadro n.º 3 Falas, Crenças, Atitudes do Ouvinte e Consequências:

FALA	CRENÇAS	ATITUDES DO OUVINTE	CONSEQUÊNCIAS
Colaborador para gerente: "Tenho uma idéia para melhorar a produtividade de nossa equipe".	As melhores idéias vêm de pessoas em cargos gerenciais	Desatenção.Desqualificação Tendência a não levar à frente a sugestão do colaborador.	A falta de interesse do gerente poderá estimular um clima de desconfiança por parte dos colaboradores e gerar a perda de idéias produtivas.
Vendedor para cliente: "Este produto está em promoção até o final da semana".	Vendedores fazem de tudo para que o negócio seja fechado na hora.	Desconfiança.Tendência a não enxergar os benefícios da compra. A falta de interesse do gerente poderá estimular um clima de desconfiança por parte dos colaboradores e gerar a perda de idéias produtivas.	A crença que se esconde sob a atitude do comprador poderá impedi-lo de fechar um ótimo negócio.

Diretor para equipe de execução: "Nossa meta teve seu prazo reduzido. Precisamos do resultado em uma semana".	Qualidade e quantidade não combinam.	Reclamações quanto ao prazo. Afirmação de que é "impossível" cumpri-lo com a qualidade de sempre.	Redução do esforço pessoal, afetando o desempenho e a motivação.
--	--------------------------------------	---	--

(Fonte: Gramigna, Maria Rita. <http://www.mrg.com.br/artigos.htm>)

No cotidiano, muitas vezes as pessoas são péssimas ouvintes. Valores e crenças pessoais, quando colocados em um cenário coletivo, poderão produzir divergências, fazendo vir à tona preconceitos e atitudes combativas, impedindo o "ouvir imparcial".

Ainda conforme Gramigna (2001), ouvir pode tornar-se hábito e fazer parte das atividades comuns do dia-a-dia. Algumas estratégias simples, se colocadas em prática, poderão servir de ponte: administrar a própria agenda de forma a criar espaços para ouvir; estar aberto a *feedback* e adotar, como praxis: ouvir, agradecer, calar-se e refletir. Justificativas não são bem vindas. Controlar a ansiedade, colocando-se na postura de escuta e dar oportunidade para o outro desenvolver sua comunicação do princípio ao fim. Evitar interromper. Anotar dúvidas para perguntar ao final das falas. Ouvir de forma global, ou seja, além da mensagem falada, prestar atenção aos sinais corporais, na expressão de quem fala (no que está sendo dito nas entrelinhas).

2.10.3 Feedback na Equipe

O ser humano é, desde muito cedo, pressionado (e aceita essa pressão), a comportar-se. Nas empresas, conforme Guerreiro (1981) o comportamento funcional deve ser uma forma de conduta conveniente. Tal forma de conduta é ancorada pela estimativa utilitária de suas conseqüências. Assim, quando o indivíduo se comporta, está correspondendo às expectativas dos objetivos organizacionais.

Portanto, para comportar-se “bem”, seguindo o viés de Guerreiro, (1981) os funcionários das empresas devem levar em conta as conveniências da empresa quanto ao atingimento dos objetivos traçados.

Esse posicionamento leva o homem a angustiar-se, atormentado-se entre falar a sua verdade e, possivelmente, se fragilizar aos olhos do outro, de um lado; e, falar a verdade sobre o outro, por outro lado, o que pode interferir nas relações interpessoais, uma vez que o indivíduo tem a possibilidade de fazer do *feedback* um processo de acusação. Daí a necessidade do *feedback* ser bem trabalhado, ensinando à equipe como exercê-lo.

Literalmente, *feedback* é re-alimentação. É a informação que um sistema passa para outro, indicando o impacto deste no seu funcionamento. Para Guerreiro (1981), o conteúdo de um *feedback* pode ser uma informação, um sentimento, enfim, algo que está sendo transferido para o que outro possa tomar uma decisão: ele pode manter ou modificar o seu comportamento com base não apenas na sua própria percepção, mas também na do outro que foi alvo ou objeto de algum tipo de comportamento. Fornecido de modo adequado, um *feedback* é o reconhecimento do poder do outro, é como se dissesse: “estou lhe fornecendo uma informação e espero que você possa fazer bom uso dela”. Por isso ele é, também, uma das melhores ferramentas de *empowerment*.

Conforme Martins¹¹, o *feedback* deve ser entendido como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento e/ou para a aquisição e desenvolvimento de competências, contribuindo para o aprimoramento da performance individual e acelerando o processo de desenvolvimento de equipes. Usando essa ferramenta, as equipes de trabalho passam a cultivar a idéia que o profissional deve traduzir sua competência em comportamentos reconhecidos e valorizados pela organização.

¹¹ Martins, Rogério. Disponível em http://www.golrh.com.br/artigos/artigos.asp?COD_Tema=488. (Visitado em 24/08/2002).

O principal objetivo de um bom *feedback* é a ampliação da consciência e, eventualmente, redirecionar escolhas de quem o recebe. Não visa mudar o outro, mas prover esse outro(a) de informações que ajudem a rever suas escolhas, ou seja, dar-lhe poder para mudar. Outra condição essencial é que o *feedback* deve ser uma fala comprometida, porque quem não tem compromisso com o desenvolvimento do outro não pode dar *feedback*, principalmente, quando se trata de avaliação de desempenho, individual e/ou de equipe.

Fornecer *feedback* consiste em revelar a própria percepção sobre como o comportamento do outro está afetando a si mesmo, as outras pessoas, a equipe e ao bom andamento dos trabalhos. Receber *feedback* consiste em reconhecer como os comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, os resultados.

Por exemplo, o *feedback* possibilita orientar os funcionários na execução desejada das atividades ou saber o que eles acham do trabalho que realizam. Porém, se a técnica não for bem administrada, causa insatisfação, erros constantes e até desânimo e desmotivação na equipe de trabalho. O *feedback* pode ser positivo ou corretivo. Ambos devem ser utilizados no dia-a-dia, garantindo a saúde interna da equipe e demonstrando justiça e credibilidade junto aos funcionários.

O *feedback* utilizado de forma estruturada e oportuna acelera o processo de mudança e auxilia o indivíduo na aquisição de comportamentos mais assertivos dentro da organização. Mas para que a técnica seja usada de maneira correta é preciso seguir alguns passos importantes:

- ser específico (apontar claramente o objetivo do *feedback*, indo diretamente ao ponto, sem rodeios);
- focalizar o problema (separar as pessoas do problema e agir com justiça); ser imediato (o *feedback* só faz sentido se for no momento exato do acontecimento);
- estar preparado para transmitir e receber *feedback* (precisa ter tempo para as respostas);

- respeitar o limite de cada pessoa (informação em excesso sem tempo para o processamento perde todo seu efeito);
- explorar o momento certo;
- evitar a generalização.

Ainda segundo Martins, também são necessários conhecimentos essenciais, atitudes e habilidades, para a prática correta do *feedback*.

Atitudes (ao dar *feedback*): agir de maneira cordial; usar um tom de voz adequado, sem ser impositivo, agressivo ou autoritário; ter empatia e sensibilidade para se colocar no lugar do outro enquanto estiver dando o *feedback*; transmiti-lo com segurança, mostrando o quanto o *feedback* poderá ajudar; dar *feedback* sobre comportamentos observáveis ou processos de trabalho que realmente precisem melhorar; falar diretamente com os envolvidos, evitando usar intermediários; fornecer no tempo ótimo; usar sempre o binômio verdade com amor, a cortesia e o respeito à pessoa devem estar presentes.

Atitudes (ao receber *feedback*): ouvir atentamente, sem fazer interrupções; ser humilde para reconhecer que há aspectos que merecem ser aprimorados; dar abertura para que as pessoas possam falar; evitar contestar ou corrigir a observação; lembrar-se que o *feedback* é sobre seu trabalho ou comportamento e não sobre sua pessoa; ter maturidade para entender que o *feedback* é um momento rico para auto-análise; evitar justificar as ações diante do *feedback*; solicitar percepções de outras pessoas. Ouvir, agradecer, calar e refletir.

Habilidades (ao dar): comunicar de forma clara e objetiva; indicar especificamente o processo ou comportamento a ser melhorado ou reforçado; iniciar pelos pontos fortes (acertos) do trabalho, para em seguida, indicar o que deve ser melhorado; ser convincente; dar exemplos, fazer analogias, apontar as partes que merecem revisão; certificar-se que a mensagem está sendo compreendida; esclarecer as dúvidas.

Habilidades (ao receber): criar alternativas diante do que foi falado; ser curioso e perguntar sempre o que não entendeu; pedir exemplos e esclarecimentos; repetir o que foi dito para evitar outras interpretações.

Conhecimentos (ao dar): questionar sobre o tipo de reação que se deseja provocar na pessoa; conhecer as variáveis do contexto (exemplo: se estiver abordando o tema liderança, a fala deve ser consistente, abordando conceitos atuais); preparar-se para lidar com justificativas e não aceitação (geralmente quem recebe o *feedback* acredita que fez um bom trabalho); iniciar a fala fornecendo algumas orientações, por exemplo: O *feedback* é uma ferramenta de ajuda. Quem recebe precisa ouvir, agradecer, calar e refletir.

Conhecimentos (ao receber): ter consciência que o *feedback* vai contribuir para aprimorar o autodesenvolvimento; procurar observar as reações naturais que a maioria das pessoas passa ao receber o *feedback* e tentar identificar as suas reações; passar a se policiar mais diante dos fatos ou das situações em que recebeu o *feedback*; refletir se o que foi dito faz sentido; fazer um plano de metas de autodesenvolvimento, que auxiliará no alcance de objetivos e no processo de mudança.

2.11 EQUIPES VERSUS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

O Desenvolvimento de Equipes é um processo necessário, uma vez que a própria organização do trabalho cada vez mais se assenta em grupos ou equipes.

No entender de Silva¹², quando a empresa decide investir no desenvolvimento contínuo de seus funcionários, tem objetivos específicos tais como melhorar a

¹²Silva, Fátima Cristina Nóbrega da Silva. **Avaliação do treinamento**. Site visitado em 17/08/2002 . Disponível em: http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/080802-avaliacao_treinamento_fatima.shtm

performance empresarial, alavancar resultados para a empresa, aumentar as vendas, diminuir as perdas de matéria-prima na fabricação de um produto, entre outros. Por esse viés, o desenvolvimento de pessoas na empresa deve estar ligado aos seus objetivos para que se possa avaliar o efetivo retorno.

Assim, deve-se definir indicadores baseados na missão, na visão de futuro e nos objetivos da empresa. Estes indicadores devem ser avaliados em curto, médios e longo prazos para que se possa ter a visão holística do retorno do desenvolvimento e para que possa assegurar que as necessidades do desenvolvimento sejam adequadamente atendidas.

Para Castilhos (1999), as equipes são uma maneira de executar tarefas que não poderiam ser levadas a cabo por um indivíduo vivendo isoladamente. Para Moscovici (1994) as pesquisas têm evidenciado que as equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos, pois absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e *insights* de seus membros para poder responder agilmente a novos desafios. No dizer de Maximiliano (1986, p. 2)

A capacidade de trabalhar em equipe é um requisito vital para a obtenção de resultados, quando se considera o potencial sinérgico dos grupos: um conjunto de pessoas tem propriedades e qualidades coletivas que elas, separadamente, não manifestam. Bem administrado, esse potencial torna-se um poderoso instrumento de trabalho.

Uma relação de vantagens ou impactos ocasionados pelas equipes nas organizações, segundo os autores Robbins e Finley (1997, p. 8-9) é que as equipes aumentam a produtividade; melhoram a comunicação; realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer; fazem melhor uso de recursos; são mais criativas e eficientes na resolução de problemas; significam decisões de alta qualidade, melhores produtos e serviços e processos melhorados; diferenciam enquanto integram.

Assim, os impactos ocasionados pelo D.E. nas organizações representam interferência direta no processo organizacional, uma vez que as vantagens obtidas por meio dele podem ser traduzidas em toda melhoria de desempenho, relacionamento e resultados que se apresentarem posterior ao mesmo.

Para Castilhos (1999, p.64-66) as vantagens do D.E. são:

As equipes possibilitam a maximização de talentos. As equipes favorecem um maior número de diferentes visões quando na análise do processo decisório. As equipes favorecem a obtenção da qualidade quando estão centradas no conceito de cliente interno e externo. As equipes são facilitadoras do processo de identificação e duplicação do comportamento individual dentro de um sistema social mais amplo. As equipes são forças propulsoras nas mudanças organizacionais, ajudando na implementação das mesmas. As equipes, transmitindo aos novos membros as crenças e os valores que caracterizam a cultura da empresa, asseguram a estabilidade da organização.

Conforme Senge (2001), na equipe que funciona bem há um propósito comum, uma visão compartilhada, além da compreensão do como complementar os esforços dos outros. Assim, a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe criar os resultados que seus membros realmente desejam. Os efeitos da equipe podem definir o tom e estabelecer um padrão para a aprendizagem conjunta de toda a organização.

Desse modo, o exposto por esse autor permite entender que a partir de um Desenvolvimento de Equipe, de forma conjunta e compartilhada, obtenha-se um impacto no funcionamento total da área e da própria empresa nos indicadores de resultado influenciados pela equipe em questão.

No entanto, tem-se uma incógnita aqui estabelecida: uma equipe que não está sendo desenvolvida, que também será medida por indicadores de desempenho da empresa, terá impactos melhores, piores ou idênticos? A intervenção em si proporciona mudanças significativas, ou a própria necessidade do grupo em atingir suas metas o leva a tanto?

O Desenvolvimento de Equipes acelera este processo? Facilita o andamento ou sua efetividade está mais na satisfação moral e interpessoal dos membros?

Segundo alguns autores (Castilhos 1999, Moscovici 1994 e outros), nem todas as equipes conseguem operacionalizar métodos eficazes de gestão. Alcançar maior produtividade e bons resultados, por meio de uma equipe, nem sempre é fácil de se atingir, existindo uma diferença importante entre a capacidade de trabalhar em equipe e a capacidade de alcançar resultados. A velocidade com que as novas tecnologias são introduzidas em todas as áreas do trabalho exige que o trabalhador desenvolva flexibilidade para agregar novos conhecimentos e, principalmente, saiba aplicar esses conhecimentos em sua atividade profissional, transformando-os em melhores resultados organizacionais.

A capacidade de trabalhar em equipe não ocorre como uma consequência natural da capacidade técnica ou experiência profissional que cada indivíduo traz para o grupo, mas é uma habilidade a ser desenvolvida. Desenvolver essa habilidade é o objeto do processo de desenvolvimento de equipes.

Robbins & Finley (1997) montaram uma matriz para que se possa identificar quando as equipes não estão bem. Essa matriz permite a identificação dos “sintomas” que apontam para o não estar bem de uma equipe.

Quadro n^o 4: Sintomas que demonstram alteração no funcionamento das equipes

PROBLEMA	SINTOMA
Necessidades mal combinadas	Pessoas com agendas ocultas, trabalhando com propósitos contraditórios.
Metas confusas, objetivos embolados.	As pessoas não sabem o que se espera que façam, ou as metas não têm sentido.
Papéis não resolvidos	Os membros de uma equipe não sabem ao certo qual é o seu trabalho.
Tomada de decisões ruins	Equipes podem estar tomando as decisões certas, mas da forma errada.
Políticas ruins, procedimentos obtusos.	A equipe está à mercê de um infernal manual do funcionário.
Conflitos de personalidades	Os membros da equipe não se entendem.
Liderança ruim	A liderança é tímida, incoerente ou obtusa.
Visão embaçada	A liderança impingiu uma lista pronta de tarefas à equipe.
Cultura antiequipe	A organização não está realmente comprometida com o ideal de equipes.
<i>Feedback</i> e informações insuficientes	O desempenho não está sendo medido; os membros da equipe estão tateando no escuro.
Sistemas de recompensas mal concebidos	As pessoas estão sendo remuneradas pelas coisas erradas.
Falta de confiança de equipe	A equipe não é uma equipe porque os membros são incapazes de se comprometer com ela.
Falta de vontade de mudar	A equipe sabe o que fazer, mas não o faz.
Ferramentas erradas	A equipe foi enviada para à frente de batalha com uma atiradeira.

FONTE: Robbins & Finley (1997 p. 11-12)

Tal matriz é útil para esta pesquisa, já que a equipe em estudo será observada antes e depois do processo de Desenvolvimento de Equipes, podendo apresentar os "sintomas" em qualquer momento da observação.

Na atualidade, está-se enfatizando a gestão do conhecimento¹³. E segundo Santos, Behr e Valadão Júnior, (1999) o trabalho em equipe tem sido considerado um instrumento fundamental para o aumento da produtividade, para a solução de problemas complexos e, acima de tudo, parece ser relevante na moderna gestão das organizações. E, ainda, a dificuldade do mundo atual está em transformar a organização baseada em comando e controle, em uma organização baseada na informação, necessita do D.E. Para esses autores (1999 p. 3):

Uma das características marcantes nas denominadas organizações em aprendizagem é a atuação em equipe. Senge (1990) fala da aprendizagem em grupo, Garvin (1993) da relevância em transferir conhecimento; Nonaka e Takeuchi (1997) da necessidade de tornar conhecimento tácito em explícito, algo formal e sistemático que possa ser comunicado e compartilhado; Fleury e Fleury (1995) do processo de aprendizagem coletivo e a comunicação fluindo entre as pessoas; Schein (1993) destaca a importância de estabelecer diálogo; e, Morgan (1995) a capacidade de auto-organização. O ponto em comum, como pode ser verificado, é a interação entre as pessoas como um dos requisitos à transferência do conhecimento.

Logo, se a transformação do conhecimento e da própria informação dependem das equipes, é preciso desenvolver as pessoas a trabalharem em equipe para alcançar os objetivos de grupo e de gestão da empresa. Existem regras de comportamento do grupo que têm que ser respeitadas. Para isto, é necessário dar formação às pessoas não só em aptidões de relacionamento interpessoal, como na forma de organizar o seu próprio trabalho e no respeito pelas prioridades do todo.

¹³ A discussão sobre Gestão do Conhecimento surge na década de 90 e tem como objetivo gerenciar o conhecimento acumulado de funcionários a fim de transformá-los em ativos da empresa. Ela cria condições para que o conhecimento seja criado, socializado, externalizado dentro da empresa, transformando-o de tácito em explícito. (Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, disponível em <http://www.abraic.org.br/faqs.asp#topo>, visitado em 8/10/2002).

Segundo Mussnug e Hughey (1998), a capacidade de planejamento e organização, competência profissional e espírito de colaboração podem ser considerados atributos que permitem a um grupo evoluir de um agrupamento de pessoas para uma equipe, mas estes atributos não são o somatório de capacidades individuais, pois é preciso que haja um clima motivacional saudável que permita tornar tais atributos individuais em coletivos.

Uma política de formação deve responder a um duplo objetivo: permitir adaptar o pessoal às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto econômico, e permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa. A política de formação é indissociável da política de emprego e contribui para a realização dos objetivos estratégicos da empresa.

O D.E. garantirá a qualidade intrínseca aos indivíduos, produtos e processos, a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces. Finalmente, direcionará a atenção da equipe ao que é básico para alcançar o futuro com sucesso, considerando as pessoas em termos de capacidades, competências, motivação, e *empowerment*, ou seja, forma equipes de alto desempenho.

O D.E.dá suporte a outras perspectivas que, se desalinhadas do processo organizacional apresentarão resultados efêmeros. Essa perspectiva garante a solidez, valor fundamental para as empresas de futuro.

2.12 O LÍDER NA EQUIPE

A liderança é a capacidade de desenvolver uma visão, compartilhá-la e facilitar a participação de cada elemento da equipe para que, usando o que cada um tem de melhor, os resultados sejam alcançados.

A palavra liderar significa em sua raiz viajar, guiar. Liderança tem então um sentido cinestésico, um senso de movimento. Os líderes buscam uma nova ordem, aventuram-se em território inexplorado e guiam para lugares novos e desconhecidos. O papel singular dos líderes é conduzir. O grande desafio do líder consiste em tornar os objetivos compartilhados no âmbito da organização.

Todo líder que pretende obter produtividade de sua equipe deve ter uma percepção bastante clara das características emocionais do seu time e influenciá-las frente às necessidades de resultado da empresa. As emoções afetam o comportamento dos profissionais no desempenho do seu papel nas organizações e, da mesma forma, os papéis que os indivíduos assumem nas organizações afetam suas emoções. Segundo Silva¹⁴, as lideranças da empresa devem ser responsáveis, em conjunto com suas equipes, por definir os indicadores para avaliação do desenvolvimento, sempre voltados aos objetivos da empresa. Perguntas como "Aonde pretendemos chegar?", "Onde estamos?", "O que poderemos fazer para chegar lá?" e "O que nos falta para chegar lá?" precisam ser respondidas.

O incentivo da liderança fará uma enorme diferença no sucesso do desenvolvimento. Para que o resultado seja positivo, a liderança precisa estar comprometida com os resultados que se pretende alcançar.

É também de responsabilidade das lideranças incentivar seus colaboradores a conciliar o desenvolvimento com a prática. É imprescindível permitir a utilização do que se aprendeu no dia-a-dia do trabalho.

Afirma Parker (1995) que algumas técnicas para manter o processo de D.E são: questionar a equipe a fim de trazer idéias e estimular discussões positivas; gerenciar reuniões de modo a encorajar os membros mais quietos a expressarem suas idéias e impor limites aos mais exaltados; estabelecer um clima informal e relaxado para que os membros sintam-se a vontade para expor seu ponto de vista;

¹⁴ Silva, Fátima Cristina Nóbrega da. **Gestão Estratégica de Rh**. Disponível em <http://www.carreiras.empregos>. Visitado em 17/08/2002.

usar um método de consenso na tomada de decisões; envolver os membros da equipe no alcance de objetivos e metas, enfatizando sua importância; promover reuniões diretivas para a equipe, incluindo planejamento de agenda e gerenciamento do tempo; identificar e negociar com membros da equipe comportamentos disfuncionais.

Assim, a liderança de equipes assume outras dimensões, como a capacidade de aprender constantemente e aplicar seu aprendizado e a necessidade de delegação de autoridade para outros membros da equipe. Por isso, algumas tarefas antes atribuídas somente aos líderes são delegadas para membros da equipe que podem encontrar nestas uma forma de evoluir profissionalmente ou uma forma de recompensa por um bom desempenho.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Seguidamente são levantadas questões sobre que aspectos atrapalham um grupo na busca de seus objetivos, uma vez que os processos intrapessoais, interpessoais e grupais ocorrem o tempo todo e interpenetram-se. Segundo Moscovici (2001, p. 123), a ênfase dada ao trabalho em equipe nas organizações tem feito com que se busque variáveis facilitadoras para o diagnóstico e a adequada utilização dos recursos pessoais para atingir os objetivos do grupo. *“O que parece mais evidente estar acontecendo não é o mesmo para todos os presentes naquele determinado espaço-tempo. Um dado elemento impressiona um participante e não outro, ou não da mesma maneira”*.

Pois, segundo a autora, líderes e pesquisadores perguntam-se, que aspectos atrapalham as equipes na busca de seus objetivos, mesmo que tenham membros competentes, tecnologia atual, materiais suficientes e planejamento adequado.

Considerando-se o exposto até aqui, para a realização desse estudo optou-se por uma empresa do ramo moveleiro. Essa empresa atua em um segmento específico: móveis especialmente confeccionados para uma decoração¹⁵ requintada. “Móveis para decoração” é a expressão utilizada pela empresa objeto dessa pesquisa a fim de indicar a especificidade de seus produtos. Possui lojas em

¹⁵ Conforme a pesquisadora, decoração pode ser entendida como o conjunto de móveis, objetos, tecidos, pintura, iluminação, etc. que harmonizam um ambiente.

todo o Brasil, cerca de trinta e oito (38), em sistema de franquia ou próprias. A fábrica está localizada em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, possuindo duzentos e cinquenta (250) funcionários.

Foi fundada em 1945 pelo patriarca da família, o qual ainda é vivo e atua no Conselho Diretivo da empresa. Hoje, a mesma conta com quatro (4) sócios, todos filhos do fundador, além do próprio, sendo que três (3) destes são diretores executivos ativos da empresa e um deles apenas participa do Conselho. Todos possuem a mesma porcentagem societária e possuem o mesmo poder de voto.

O negócio inicial da empresa era o de empalhar garrafões de vinho com vime, o qual mudou radicalmente com o advento do plástico, sendo necessário um redirecionamento para um outro nicho de mercado. Entre diversas modificações, a "crise" no ramo de empalhar garrafões provocou a gradual transformação para o negócio de móveis de fibra natural e, hoje, para móveis de decoração, consolidando-se esta nova perspectiva na segunda geração de gestão da empresa. A escolha pelos móveis de decoração se deu pela possibilidade da mesma matéria prima já trabalhada, o que garantia o uso da mesma estrutura fabril.

Trata-se de uma empresa familiar, líder no seu segmento de mercado, que possui hoje um faturamento anual de dezesseis milhões de reais (R\$ 16 000.000, 00) e que tem desenvolvido um programa da qualidade com base em indicadores de desempenho. A mesma possui trinta e oito lojas (38) em todo o Brasil, nas principais capitais, tendo distribuída sua base de faturamento de forma linear pelos diferentes estados em que atua.

Nessa empresa foi escolhido o setor de pintura para se trabalhar o Desenvolvimento de Equipe a pedido do próprio diretor da organização. A pesquisadora, por sua vez, optou pelo setor da estofaria como grupo de controle.

4 METODOLOGIA

4.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

O método aplicado foi o quase experimental, com grupo de controle que, segundo Campbell (1979) é um dos planos experimentais mais divulgados em pesquisas educacionais e organizacionais. Nestes casos, os grupos não possuem equivalência amostral pré-experimental e, até pelo contrário, constituem coletivos naturalmente reunidos, tão semelhantes quanto a situação o permitir.

Para o mesmo autor, (p. 61) há muitos contextos sociais em que o pesquisador pode introduzir algo semelhante ao delineamento experimental em seus procedimentos de coleta de dados, o que torna possível um autêntico experimento. Coletivamente, *as situações de quando e quem medir; quando e quem expor e a capacidade de encontrar as causas para a exposição* podem ser encaradas como delineamentos quase-experimentais, quando os grupos trabalhados são escolhidos de forma não aleatória.

4.2 ETAPAS DA PESQUISA

Conforme as colocações de Moscovici (1994, p. 104), considera-se como fases específicas e inerentes ao processo de D.E.:

- Fase Preliminar: - nela é realizada a coleta de dados e são feitas a sensibilização e a motivação dos participantes para o processo (com isto se constitui aqui um pré-diagnóstico).
- Fase introdutória: – evento inicial, na qual são efetuadas a análise de funcionamento do grupo e a conscientização e diagnóstico do grupo a ser desenvolvido.
- Fase de Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais: – é o laboratório interpessoal, o desenvolvimento de equipes em si, onde o programa é realizado.
- Fase Final: – Consolidação e acompanhamento: ciclo pesquisa ação, onde são efetuadas uma avaliação periódica e as reformulações que se fizerem necessárias.

Assim, de modo a permitir uma adequada visualização por parte do leitor de cada etapa executada para a consecução da pesquisa, optou-se pela elaboração de um quadro elucidativo. Nele estão contemplados os grupos (experimental e de controle) e os procedimentos levados a efeito com vistas à verificação das implicações sobre os resultados organizacionais.

Quadro nº 5: Etapas do procedimento de pesquisa

ETAPAS	PROCEDIMENTOS
PRIMEIRA ETAPA	<p>Definição da equipe a ser desenvolvida, conforme a solicitação da empresa, mediante as seguintes dificuldades apresentadas: dificuldade de relacionamento, de comunicação, falta de iniciativa, desorganização, excesso de erros e retrabalho, baixa produtividade, falta de planejamento e altos índices de rotatividade e absenteísmo. Tais dificuldades foram indicadas pela supervisão da área, pela gerência industrial e de RH.</p> <p><i>Setor definido como objeto de estudo foi o setor da Pintura, composto por dezoito (18) pessoas, com habilidade técnica na manipulação de tintas e produtos químicos, porém sem a adequada formação específica. Onze (11) componentes com primeiro grau completo e sete (7) com segundo grau em andamento. São 9 (nove) mulheres e 9 (nove) homens. Nove (7) são casados e onze (11) são solteiros.</i></p>

	<p>O Setor definido como grupo de controle foi o setor da Estofaria composto por dezesseis (17) componentes, sem formação técnica, com primeiro grau completo ou segundo grau em andamento. São 10 (dez) mulheres e (7) homens.</p> <p>A definição da equipe de controle foi uma escolha da pesquisadora, a partir do fato dela pertencer à mesma área do processo produtivo (acabamento) e ser coordenada pelo mesmo supervisor. E também por apresentar as mesmas dificuldades, conforme o indicado pela supervisão da área e pelas gerências: industrial e de RH.</p>
SEGUNDA ETAPA	<p>Aplicação de um instrumento (Anexo A – itens observados: comunicação, <i>feedback</i>, trabalho em equipe, colaboração, motivação, relacionamento e qualidade) aos superiores (supervisão da engenharia, gerente industrial e supervisão industrial da área) das duas equipes para coleta de dados, antes de iniciar o processo de desenvolvimento e acompanhamento dos resultados.</p> <p>Realização de consulta aos "itens de controle" das equipes pesquisadas (Anexo B), exigidos pelo próprio programa de qualidade existente na empresa, de modo a identificar o desempenho das mesmas antes do Desenvolvimento de Equipes.</p> <p>Nesta etapa, o objetivo, por meio destes instrumentos, (Anexo A e Anexo B) foi obter uma posição <i>a priori</i> dos grupos pesquisados.</p>
TERCEIRA ETAPA	<p>Aplicada ao grupo pesquisado e não aplicado ao grupo de controle por ser o Processo de Desenvolvimento de Equipes em si.</p> <p>O conteúdo do processo seguiu com base nos autores Maximiano (1986) e Moscovici (1994): "1. <i>Incentivar o profissionalismo</i>; 2. <i>Fazer as apresentações</i>; 3. <i>Preservar os padrões de integração</i>; 4. <i>Implementar uma política de renovação</i>; 5. <i>Observar o sociograma</i>; 6. <i>Definir um pacto social</i>; 7. <i>Praticar ensaios e simulações</i>; 8. <i>Aproveitar a experiência da própria equipe</i>; 9. <i>Praticar o autodiagnóstico</i>; 10. <i>Definir padrões e avaliações</i>; 11. <i>Orientar e avaliar o desempenho</i>; 12. <i>Complementar experiências especializadas</i>; 13. <i>Fornecer a visão do fluxo de trabalho</i>". (Maximiano, 1986, p. 43).</p> <p>Conforme Moscovici (1994), cada processo de Desenvolvimento de Equipes é "prática artesanal", adaptado à realidade do sistema. Contudo, pode-se definir aqui uma estratégia base que é comum à maioria, que implica em desenvolver nos membros do grupo habilidades interpessoais tais como: saber ouvir, dar e receber <i>feedback</i>, comunicação, consenso, lidar com sentimentos, analisar e resolver problemas, tomada de decisão e administrar conflitos.</p> <p>Duração do processo: 20 (vinte) encontros, com duração de uma (1) hora e trinta (30) minutos cada um, todo ele desenvolvido por meio do uso de dinâmicas de grupo que estimularam a vivência dos temas e análise do conteúdo do grupo, e a mudança comportamental a partir disto. Período: Fevereiro a Agosto de 2002.</p>

	Esta etapa foi apoiada com a aplicação do Roteiro de Observação Geral (anexo C), para análise e entendimento de cada encontro efetuado.
QUARTA ETAPA	Reaplicação dos instrumentos da SEGUNDA ETAPA para análise e comparação dos dados obtidos mediante a utilização do enquadramento teórico disponível.

A verificação dos resultados do D.E. dar-se-á por meio dos indicadores de eficácia, que são utilizados pela empresa dentro do Programa da Qualidade Total, objetivando medir e acompanhar o desempenho dos setores em itens considerados próprios da rotina dos mesmos e que espelham sua eficiência. Tais indicadores são determinados como:

- *Horas Extras*: quando o setor não consegue desenvolver sua meta de produção diária e precisa efetuar horas a mais para que não aconteçam atrasos nos pedidos. No caso dos grupos pesquisados, por serem áreas de saída dos pedidos (áreas finais), torna-se um indicador direto de eficácia dos mesmos. Para significar melhoria, tal indicador deve ter níveis decrescentes.
- *Absenteísmo*: mede o nível de faltas de funcionários nos setores. Quanto maior o nível de absenteísmo, pior, pois indica aumento de insatisfações internas, adoecimento da equipe, ou mesmo, falhas quanto ao uso de equipamentos de segurança, por aumento de acidentes de trabalho.
- *Rotatividade*: Indica desligamentos de funcionários, por vontade própria ou da empresa. Também deve cair para apresentar sinais de melhora, pois interfere diretamente no desempenho do setor (treinamento, experiência e satisfação).
- *Produtividade*: Mede o desempenho do setor quanto à capacidade de horas que pode produzir, versus as horas que efetivamente produz. Quanto maior for este índice, melhor, pois demonstra que o mesmo vem aproveitando melhor sua capacidade de trabalho.

Produtividade e Horas Extras implicam diretamente no resultado da empresa. Absenteísmo e Rotatividade são medidas do clima organizacional e se relacionam com o nível de satisfação dos funcionários.

5 O SETOR DA PINTURA: EM BUSCA DE MELHORES RESULTADOS

O setor da pintura foi o grupo estudado em toda a presente pesquisa, por meio da observação do mesmo no D.E. e também pelo comparativo das tabelas de indicadores de eficiência, antes e depois deste processo.

O processo de D.E. teve por objetivo principal auxiliar o grupo a transformar sua capacidade interpessoal e comportamental, tornando-se mais eficaz em suas ações e tarefas, melhorando seus resultados organizacionais em geral.

5.1 PERFIL DOS TRABALHADORES DO SETOR

Indivíduos (homens e mulheres) exercendo suas atividades de trabalho ou no setor de pintura ou no setor de estofaria.

5.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

Foram utilizadas dinâmicas de grupo para abordar os pontos do programa definido para este grupo, conforme as necessidades e de acordo com solicitação efetuada. O grupo não trabalhava junto, e era considerado uma soma de individualidades, muitas vezes sem qualquer conexão. O levantamento dos “indicadores de desempenho”, rotina adotada há algum tempo pela própria empresa no programa da qualidade, permite a verificação dessas colocações de forma “mensurável”. Foram vinte encontros, onde em cada qual se desenvolveu um tema ou continuou-se um anterior, de forma a levar o grupo estudado a trabalhar em equipe. Segue abaixo o relato dos mesmos.

PRIMEIRO ENCONTRO

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
Levantamento de expectativas (anexo D)	Levantar necessidades e expectativas do grupo quanto ao processo que seria desenvolvido, bem como comprometer os frente às dificuldades e soluções percebidas.	Preenchimento do formulário "Levantamento de Expectativas" (Anexo D) com posterior discussão e debate no próprio encontro.	<p>No primeiro encontro a equipe em desenvolvimento estava apreensiva e curiosa. Após uma abertura efetuada pela gerência de Recursos Humanos, foi re-explicado a mesma qual o objetivo do trabalho que seria realizado, (pois num primeiro momento, a supervisão da área e a gerência industrial, na presença da pesquisadora, já o tinham feito).</p> <p>Com um breve debate, a equipe em desenvolvimento não se expôs, ainda não demonstrando idéias ou sentimentos. Foi aplicada a técnica "Levantamento de expectativas", onde cada um descreveu individualmente suas necessidades e o que esperavam que fosse acontecer no processo, e debatido cada item com a opinião de todos.</p> <p>Neste primeiro encontro os principais objetivos foram definidos junto com a própria equipe em desenvolvimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria no relacionamento interpessoal; - Melhoria na comunicação; integração; - Trabalho em equipe. <p>Também ficou estabelecido o "contrato", com regras sobre as quais todos opinaram, para estabelecer e concordaram em respeitar:</p> <ul style="list-style-type: none"> . sigilo. pontualidade; . assiduidade; . respeito ao colega. <p>No final, foi solicitado à equipe em desenvolvimento o material para o próximo encontro. Pode-se perceber uma maior tranquilidade dos componentes quanto ao que iriam fazer ali.</p>

SEGUNDO ENCONTRO

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
<p>Painel: <i>Quem sou eu?</i></p> <p>MATERIAL UTILIZADO: Cartolinas. Material de colagem. Revistas.</p>	<p>Auto e hetero conhecimento Interpretação. Aquecimento para o processo.</p>	<p>Os componentes do grupo são convidados a montar um painel individual, utilizando apenas gravuras, respondendo à pergunta: quem sou eu? Foi observado que nesses painéis devem constar aspectos que gostam, que não gostam e características de sua personalidade.</p> <p>Como o encontro tem uma hora de duração, trinta (30) minutos são destinados para a montagem do painel.</p> <p>Aproveitou-se também esse momento para trabalhar o aspecto apresentado pelo grupo sobre dificuldades de relacionamento e empatia. Assim, ao terminarem os painéis, os mesmos foram recolhidos e “trocados” entre eles.</p> <p>Deste modo, um colega apresentou o painel do outro, mas como se fosse o seu, tentando entendê-lo e se colocando no lugar daquele.</p> <p>Após, o painel era “devolvido ao seu respectivo dono”, o qual comentava a apresentação do colega em relação a sua real intenção na colocação daquelas gravuras, e também ampliando a apresentação.</p> <p>Posteriormente, era aberto um espaço para que o grupo comentasse o painel e realizasse outros questionamentos ao colega, aumentando a oportunidade de se conhecerem melhor.</p>	<p>No início do encontro foi aberto um espaço para que comentassem dúvidas ou outros aspectos que poderiam ter ficado do encontro anterior.</p> <p>Dando continuidade à fase e de entendimento do que e porque estavam ali, um dos componentes questionou o critério de escolha da equipe a ser trabalhada primeiro no processo de D.E. (já que outros começariam também, mas depois deste).</p> <p>Colocado o assunto em debate, vários participantes se posicionaram e concluíram, em conjunto com a intervenção da coordenadora, que a necessidade frente a melhoria dos aspectos que eles mesmos apontaram no encontro anterior fora o fator preponderante.</p> <p>Isso pontuado iniciou-se a execução dos painéis. Já na montagem desses, percebeu-se um movimento na equipe, pois vários membros passaram a se ajudar na colagem. Tanto encontrando figuras que se associassem ao colega, quanto à colagem em si, em respeito ao fator tempo e aproveitamento deste.</p> <p>Contrariando a forma inicial de aplicação da técnica, devido a essa movimentação foi permitido um tempo maior à equipe, que acabou utilizando todo o encontro para a montagem dos painéis, bem como ainda alguns participantes complementarem mais fora da empresa, trazendo um painel maior ainda do que fora iniciado no encontro.</p> <p>A atmosfera do encontro foi cordial e produtiva, sem qualquer sinal de hostilidade. Não houve um domínio único de um ou outro membro, existindo uma circulação constante nesse sentido.</p> <p>Expressaram sentimentos e idéias enquanto iam “trabalhando”, tal como liberando sensações, entretidos pelo momento lúdico do processo, chegando inclusive a trocar “<i>feedbacks</i>” (sem o saber disso) ao entregar figuras que identificavam para os colegas quando as entendiam assim. (exemplo: “<i>Olha, esta é a tua cara! Tu fica bem assim quando está nervoso...</i>”)</p> <p>Só não houve disciplina quanto ao tempo determinado para a tarefa, porém entendeu-se que o momento ocasionado pelo mesmo estava sendo mais importante do que o uso do tempo em si.</p> <p>Para fechamento do encontro, comentou-se um pouco do objetivo daquele momento e que o debate dos painéis se daria nos próximos encontros.</p> <p>Foi também solicitada uma “tarefa extra” à equipe: – um levantamento de dificuldades do setor deles, bem como soluções sugeridas.</p>

TERCEIRO E QUARTO ENCONTROS

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
DEBATE DOS PAINÉIS	Continuação do encontro anterior	Continuação do encontro anterior	<p>Durante dois encontros deu-se a apresentação, análise e debate em grupo dos painéis confeccionados. A equipe aproveitou muito esta técnica, a qual realmente despertou vários sentimentos e ocasionou diversos movimentos na mesma.</p> <p>A cada painel, o aproveitamento era amplo: o colega era questionado quanto a gostos, sonhos, expectativas e futuro, bem como quanto a atitudes e comportamentos implicados nisto e referentes ao momento atual do mesmo no próprio setor da empresa.</p> <p>Também começaram a surgir aspectos referentes ao supervisor da área, tal como postura rígida, falta de comunicação e falta de reconhecimento.</p> <p>Este aspecto, bem como a urgência da equipe em trocar sentimentos com ele e entre si, levaram à "entrada antecipada" no processo de feedback.</p> <p>Quanto ao tema – lista de dificuldades – do setor (Anexo D), a mesma foi feita pela equipe e entregue ao final do terceiro encontro.</p> <p>Esta lista, em combinação com a equipe, foi entregue ao supervisor da área para que o mesmo soubesse das dificuldades e acompanhasse o processo de mudança.</p>

QUINTO ENCONTRO

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
<p>FEEDBACK (Anexo E)</p>	<p>Aprender e apreender a ferramenta do “feedback” como forma de melhoria da comunicação e do relacionamento; bem como estimulara seu uso no grupo e também fora dele.</p>	<p>Foi entregue uma folha para cada um e dividido o grupo em quatro (4) subgrupos para leitura e estudo da mesma, para posterior apresentação e debate no grande grupo.</p>	<p>A equipe vinha se demonstrando cada vez mais participativa. Realizou a atividade com interesse e ampla troca de idéias. Nos pequenos grupos foram percebidas muitas manifestações de exemplos pessoais, também com troca de sentimentos.</p> <p>O clima continuou cordial, sem sinais de hostilidade. Onde alguma frustração aparecia, esta era ouvida com respeito e contornada pela própria equipe com atividades de aceitação, entendimento e empatia.</p> <p>Ao apresentarem suas percepções no grande grupo, o debate correu solto e produtivo.</p> <p>A liderança foi assumida em três diversos momentos por componentes diferentes. Com a liberdade oferecida, a equipe fluiu em suas colocações, posicionando receios, entraves e bloqueios que sentiam no dia-a-dia.</p> <p>O que era relativo a própria equipe foi-se intervindo e processando ali mesmo. O que se referia à supervisão foi processado de duas formas: orientando a equipe a como se comportar mediante tais dificuldades (exemplo: posicioná-las ao supervisor) e orientação, fora do encontro, ao próprio supervisor, pela coordenadora, mediante aprovação da equipe, sobre os aspectos que poderia rever em sua atuação.</p> <p>A equipe sentiu-se ouvida e expressou muita identificação com o processo de feedback, declarando a necessidade de maior uso deste entre eles, na empresa e na vida pessoal também.</p> <p>Foi então sugerido que aplicassem o mesmo fora do encontro, e que no próximo seria debatido o resultado. Todos concordaram, motivando-se com a idéia.</p>

SEXTO ENCONTRO

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
Retomada do processo de feedback	Continuação do encontro anterior.	Continuação do encontro anterior.	<p>Aplicaram o processo fora do encontro, no dia-a-dia, e comentaram que o resultado foi muito bom. Contudo, ficou claro que o processo não fora apreendido, pois o dar feedback ainda mostrava-se associado ao “enrolar antes de se falar o que se pensa”.</p> <p>Dois componentes dominaram mais o encontro, tentando fazer a equipe se expor mais. Todavia, o uso do feedback precisava ser bem mais exercitado, já que não havia qualquer hábito anterior nesse sentido e parecia incomodar muito a equipe tocar neste tema, quando se tratava de apontar aspectos individuais que precisavam ser melhorados.</p> <p>Aqui se percebeu uma divisão interessante da equipe. Uma parte mais comprometida, perceptiva e atuante, que também é mais direta, impulsiva e agressiva (mais críticos e se expõe mais). Outra parte mais acanhada, superficial e pouco atuante. Assim, optou-se por aprofundar o uso do feedback e promover uma maior coesão na equipe.</p>

SÉTIMO E OITAVO ENCONTROS

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
Solicitação de feedback (Anexo F)	Promover a troca de feedback com o estímulo ao saber ouvir e aceitar o mesmo, bem como ao procurar solicitá-lo sobre si.	Conforme instrução do formulário.	<p>A técnica estimulou a abertura da equipe, que, entendendo o feedback como uma forma de melhorar suas “mágoas”, pois aqui “eles” pediam para recebê-lo, aproveitou o momento para expressar muitos sentimentos.</p> <p>O clima de confiança estava se ampliando e a divisão da equipe começava a se dissolver, pois conseguiram identificar muitos pontos em comum e realidades parecidas, onde a contribuição do colega, e até do próprio supervisor do setor, poderia ser fundamental. Baixaram as defesas, o clima foi produtivo e de muita troca.</p> <p>Trouxeram sentimentos associados a motivos pessoais para suas ações (exemplo: ser filho único, batida na cabeça que ocasionou um traumatismo craniano, etc.) e a partir disto o sentido de colaboração e empatia ficou bem mais presente. A própria atitude com o supervisor começou a mudar, pois ele foi procurado para dar e receber feedback, num claro movimento da equipe em expor suas idéias e necessidades. Também quiseram aplicar a solicitação de feedback fora do encontro, para outros colegas e para a família, evidenciando assim que a absorção do processo fora mais facilitada, ao partir do receber, do que ao dar <i>feedbacks</i>.</p>

NONO E DÉCIMO ENCONTROS

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
Saber Ouvir e a Importância da Boa Comunicação (Anexos G, H)	Pontuar a importância do saber ouvir e do saber falar na transformação do grupo em equipe e no próprio processo de feedback. Atentar para distorções que podem ser geradas pelo mau uso de ambos.	Importância da boa comunicação: - telefone sem fio com o texto da folha e após leitura completa da mesma.	<p>Saber ouvir: - leitura do texto e debate. Nos dois encontros o conteúdo ficou concentrado nesses dois temas e o processo foi aprofundado no “como ouvir” dentro da equipe e no “como expressar” mais e melhor o que sentiam. Num primeiro momento avaliaram a comunicação no setor como regular por haver receio de falar, devido ao medo de magoar. À medida que os “fantasmas” foram sendo expostos a equipe, foram também esclarecidos e absorvidos, intensificando-se a expressão dos sentimentos. Estes, então, foram expostos sem tanto rodeio, sem hostilidade e encarados “de frente”.</p> <p>A reação da equipe foi de aceitação e o amadurecimento ficou aparente. O conflito passou a ser visto como natural e a necessidade de processá-lo como inerente ao crescimento natural. O conflito que veio à tona foi o do rótulo, que sentiam perante a empresa como um todo. A frustração de serem vistos, até então, como o setor “patinho feio” responsável por qualquer problema de qualidade existente, ou mesmo de atrasos. Isso foi amplamente debatido, gerando movimento dos participantes em relação à supervisão e a colegas de outros setores, no dia-a-dia.</p>

DÉCIMO PRIMEIRO ENCONTRO

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
<p>Primeiras Impressões Rótulos (Anexo I)</p>	<p>Perceber e analisar os rótulos presentes no grupo (recebidos e efetuados), de modo minimizá-los e diminuir sua efetividade no desenvolvimento da equipe.</p>	<p>Leitura e debate em subgrupos sorteados sobre o tema, com apresentação e debate no grande grupo.</p>	<p>Com este material foi dada continuidade ao movimento e entendimento que vinha acontecendo na equipe. Ficaram evidentes seus próprios rótulos e o porquê destes: entre setores; entre colegas; com a supervisão.</p> <p>Cada vez mais saíram do papel de “vítimas” do processo organizacional, assumindo seus próprios sentimentos, erros e acertos, culpas, atitudes e efeitos.</p> <p>Tiveram “insights” importantes ao compreenderem o papel atuante que possuíam nos efeitos e resultados de processos, produtos, sentimentos, atitudes, ações e reações.</p> <p>Neste encontro ocorreu um imprevisto no processo de D.E. (decisão da viagem da coordenação ‘treze dias para a Coréia’), um fato que trouxe repercussões interessantes.</p> <p>Iria acontecer um evento de integração interna na empresa com a participação de todos os funcionários e, devido à ausência da pesquisadora, os próprios membros da equipe fariam sobre seus sentimentos quanto ao processo de D.E. que estava sendo desenvolvido.</p> <p>Assim, foi proposto que a própria equipe elege-se seus representantes para falar. E dentre eles foi eleito um participante que inicialmente fora fortemente rotulado e quase demitido da empresa. Definição feita, o mesmo ficou muito contente e motivado, expressando que, certamente, representaria o grupo e da melhor forma que pudesse.</p>

DÉCIMO SEGUNDO E DÉCIMO TERCEIRO ENCONTROS

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
			<p>Estes encontros coincidiram com a viagem que a pesquisadora fez para o Japão. Mesmo assim, aproveitou-se para uma dinâmica da equipe, pois foi efetuado o depoimento dos membros escolhidos sobre o trabalho que estava sendo desenvolvido com eles.</p> <p>Os depoimentos foram efetuados em público, para os duzentos e cinquenta (250) funcionários da empresa, colocando com suas próprias palavras como estavam se sentindo com o processo de D.E. e o que pôde contribuir para seu desempenho profissional e melhoria pessoal também.</p> <p>Como a pesquisadora não estava presente, coloca-se aqui o relato das palavras do supervisor da área a que pertence esse setor:</p> <p><i>“Foi realmente muito emocionante. Eu mesmo fiquei surpreso a ver o “J” como um dos membros que iria falar, pois ele estava para ser demitido quando do início do processo e hoje além de ter tido uma melhoria significativa no relacionamento interpessoal e também na realização das tarefas, está mais comprometido com o sucesso do todo e faz questão de pontuar isto. Como sou diretamente influenciado pela melhoria do grupo, pois dele depende meu resultado, fiquei muito feliz com o momento do depoimento. Parecia a “coroação” de <u>nosso trabalho</u>”.</i></p> <p>Interessante observar a parte grifada: “[...] <i>nosso trabalho</i>”, pois este supervisor manteve esta postura durante todo o processo; considerando a intervenção tanto resultado como responsabilidade também. Inclusive, procurando trazer informações diárias de movimentos da equipe que ele considerava essenciais ao bom andamento do processo.</p>

DÉCIMO QUARTO E DÉCIMO QUINTO ENCONTROS

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
Cartaz de feedback	Continuar a desenvolver a habilidade de dar e receber feedback, bem como as habilidades de saber ouvir e de comunicação.	<p>Cada membro do grupo colocou seu nome no centro de uma folha de cartolina e pendurou a mesma pela sala, escolhendo o lugar que quisesse.</p> <p>Após, todos tiveram que colocar feedbacks positivos e negativos no cartaz de todos os colegas, de modo que se pudesse utilizar este momento para realmente trocar sobre melhorias ou manutenção de aspectos essenciais ao bom relacionamento da equipe e do próprio trabalho do setor.</p>	<p>O 14º encontro a equipe utilizou todo para a troca dos feedbacks, pois o resultado do espaço que foi aberto para eles nesse sentido foi muito maior que o esperado. Todos escreveram no cartaz de todos, apontando aspectos fortes em nível de sentimento e de tarefa.</p> <p>O 15º encontro foi aproveitado para debater o resultado da atividade, tanto no âmbito de processo, quanto no de conteúdo. Num primeiro momento houve alguns sentimentos de dúvida e desentendimento quanto à realidade que era recebida nos cartazes, sendo isso processado pela equipe com facilidade, à medida que exercitava o seu saber ouvir, a habilidade de comunicação adquirida e a própria maturidade em abordar com sentimento a situação de frente, sem tanta resistência ou defesa contra a realidade apresentada. Isto porque esta realidade foi entendida enquanto tal e não ignorada ou confirmada. Foi um dos momentos mais maduros da equipe, que agora abordava seus sentimentos implícitos, seus paradigmas e seus “fantasmas” de maneira direta e disposta ao debate e entendimento mútuo.</p> <p>Sentimentos de competitividade e de receio em se posicionar se revelaram claramente aqui, possibilitando um manejo melhorado da coordenadora neste sentido.</p>

DÉCIMO SEXTO ENCONTRO

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
Abrigo Subterrâneo (Anexo J)	Desenvolver a técnica e a prática do Consenso, otimizando o trabalho em equipe. Acabou também por aprimorar a comunicação Habilidade de negociação e o saber ouvir.	A partir da técnica em anexo, todos fazem primeiro as escolhas individuais sobre as pessoas que salvariam, após o grupo deve chegar a um consenso único sobre a escolha, utilizando a técnica do consenso (onde não vale votação, escolha da média ou ir pela maioria). Todos devem expressar sua opinião.	<p>A equipe debateu por pouco tempo a escolha a ser efetuada. Os membros não se expuseram muito sobre suas escolhas individuais, aceitando sem nenhuma resistência a troca da opinião em favor da decisão geral. Porém, ficou claro que não houve um consenso: poucos lideraram a atividade e suas opiniões que prevaleceram. Após o questionamento sobre isto, a equipe percebeu que não havia negociado e por “comodidade” abriu mão rapidamente de suas idéias. No entanto, isto não colaborou para o bom desempenho, pois não houve sustentação da escolha coletiva.</p> <p>Interessante apontar que num dos primeiros movimentos da equipe na busca deste consenso, houve um pequeno conflito entre dois colegas (líderes informais – um positivo e um negativo). Que foi “negado” pela equipe, ou seja, ficaram indiferentes a isto, apenas com “comentários paralelos” A partir daí, a discordância parece ter ficado entendida como negativa, sendo facilmente evitada. Faltou se ouvirem mais, exporem mais suas idéias, e falar mais diretamente. Evitaram o conflito ao invés de enfrentá-lo. Sentimentos ficaram pendentes, sem serem tocados, e isto evidenciou a necessidade de abordar melhor este tema. Também se revelou a situação de um colega (E.) que se apresentou como uma figura negativa renegada pela equipe.</p> <p>Todos os pontos percebidos foram apontados e debatidos com a equipe, reforçando que a diferença de idéias, sendo bem aproveitada, só conduz ao crescimento e não deve gerar receio em opinar e participar.</p>

DÉCIMO SÉTIMO ENCONTRO

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
<p>O Caso da Ponte (anexo L)</p>	<p>Continuar desenvolvendo a habilidade do consenso e negociação em grupo. Abordar mais sobre os valores do grupo, bem como os sentimentos inerentes a estes.</p>	<p>Idem ao encontro anterior, conforme as instruções presentes no instrumento utilizado (Anexo M). A única diferença é que aqui o grande grupo foi subdividido, aleatoriamente, em três subgrupos.</p>	<p>Nos subgrupos o debate em busca do consenso foi bem mais produtivo e aberto.</p> <p>Os participantes ficaram menos inibidos e conseguiram expor seus pontos de vista de forma bem mais participativa. A discordância não foi vista como negativa e o conflito foi tratado com clareza e não levado para o nível pessoal.</p> <p>No grande grupo, quando o consenso dos subgrupos deveria se transformar no geral, o debate foi tranquilo, apesar de liderado por alguns, estes o foram, neste encontro, escolhidos pelos próprios colegas. Apareceram vários preconceitos que foram evidenciados junto com eles, ao final da atividade.</p> <p>Feedbacks, explicando porque a equipe o via daquela forma, e qual sua necessidade de mudança. E ficou evidente que sua forma de agir estava incoerente com o discurso que utilizou ali.</p> <p>Ao final, pode-se também refletir sobre a forma emocional da equipe na tomada de suas decisões, pois a lógica fora deixada de lado, na escolha geral, em nome pura e simplesmente dos valores morais deles (aqui também o porque da exclusão do colega, o qual tenta atuar mais neste sentido, embora recaia no emocional – por isto a divergência entre o falar e o agir).</p> <p>Todo este exercício pode ser trazido para a realidade efetiva da equipe, analisando-se dados e fatos onde isto interferiu no processo diário, imobilizando ações necessárias e óbvias por parte deles.</p> <p>Estávamos chegando num núcleo importante: não basta só ser uma equipe, tem que saber tirar disto os melhores resultados, conseguindo ser mais eficiente com esta nova formação.</p>

DÉCIMO OITAVO ENCONTRO

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
Lâminas da percepção	Desenvolver na equipe o processo perceptivo, o dar-se conta do que há por trás do óbvio e a busca de alternativas diferentes a partir disto.	São seis lâminas de figuras com duplo sentido e que provocam ilusões de ótica. Assim, o grupo foi dividido em três subgrupos, que estudaram as lâminas e colocaram seus pareceres para debate posterior no grande grupo.	Dividida em três subgrupos, a equipe debateu as lâminas e foi percebendo o que as mesmas representavam. Além das figuras principais, foram descobrindo aos poucos as figuras subjacentes. Após este exercício, passaram então à segunda etapa: aplicação deste mesmo processo de “perceber o que está além” no dia-a-dia do setor, no relacionamento entre colegas, entre setores, com a chefia, etc. Após o debate nos pequenos grupos, fomos para o debate no grande grupo. O debate foi muito produtivo. A equipe deu-se conta de itens presentes e claros bloqueadores do relacionamento, tais como: mal entendidos entre colegas, falhas de comunicação e ainda falta de alguns <i>feedbacks</i> . Trouxeram também os conflitos que estão tendo com o setor da noite, onde o processo de percepção pode ser bem trabalhado. Ao final, até em função dos pontos levantados, foi proposta a vinda do supervisor para o próximo encontro, facilitando a análise junto com ele das situações percebidas.

DÉCIMO NONO ENCONTRO

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
Vinda do supervisor.	Troca de feedbacks finais com o supervisor da área, de modo a consolidar os progressos da equipe nesta nova fase de amadurecimento das relações grupais.	A equipe foi dividida em quatro grupos menores, onde aproveitaram trocar feedbacks entre eles, enquanto aguardavam o supervisor que passava de grupo em grupo para dar e receber feedback sobre tarefas e posturas.	<p>O encontro foi muito produtivo. Como um sinal do amadurecimento da equipe, a mesma aproveitou o momento para dar e receber feedbacks entre os colegas e após com o supervisor. Estavam ávidos por ouvir como ele identificava suas posturas, atitudes e forma de trabalho no dia-a-dia também.</p> <p>Não houve qualquer tipo de conflito frente à divergência de opiniões, pois isto foi encarado por eles como percepções diferentes, que só vinham a somar no crescimento deles.</p> <p>Ao final, debateu-se como foi para eles este momento final de abertura, e que isto deveria ser um processo continuado, a partir das experiências positivas vividas ali. E que tal processo só viria a garantir o bom relacionamento e desempenho de todos.</p>

VIGÉSIMO ENCONTRO

TÉCNICA	OBJETIVO	APLICAÇÃO	DESCRIÇÃO E ANÁLISE
O Presente e fechamento	Fechar o processo de Desenvolvimento de equipes e reconhecer o crescimento individual e coletivo.	Foi levada uma barra de chocolate embrulhada para presente. A mesma circulou pelos membros, que deveriam entregá-la para os colegas que, na opinião deles, mereciam um reconhecimento pela mudança percebida no desempenho grupal e pessoal.	<p>“O presente” foi muito bem recebido por todos, que de forma geral colocaram como viam a pessoa antes do processo de D.E. e depois do mesmo. Apontaram diferenças significativas de postura, de desempenho, de relacionamento, de participação e de comunicação.</p> <p>Houve um destaque especial para o saber ouvir, que para quase todos se tornou uma “meta” a ser cumprida para a melhoria geral das relações interpessoais.</p> <p>Também houve uma iniciativa coletiva quanto ao feedback para a coordenadora, que recebeu várias vezes “o presente” pelo que foi proporcionado ao grupo em termos de vivências, melhoria geral de relacionamento, reconhecimento dos progressos e também oportunidade de um espaço neutro e convidativo para o falar, o sentir e o “desabafar”.</p> <p>Ao final foi processado junto com o grupo o fechamento deste, e como lidariam com esta “falta” daqui para diante. Também foi debatida a continuação do processo a partir desta etapa onde estariam eles mesmos sendo os agentes da mudança continuada.</p> <p>Foi um encontro bem significativo, carregado de sentimentos, pois qualquer término traz consigo um sentido de “morte” que precisa ser processado e entendido como uma passagem para uma etapa nova e melhorada de comportamentos e relações.</p>

5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.3.1 Questionário Anexo A

Encontra-se abaixo a análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário anexo (anexo A), cuja época de aplicação foi em abril (início do processo) e agosto (final do processo), ou seja, antes e depois do processo de desenvolvimento de equipes no grupo objeto de estudo; já com o comparativo de resultado do grupo de controle. Para ambos foi aplicado o mesmo instrumento, estabelecendo um diagnóstico nos itens presentes em tal instrumento, dando ao final, uma idéia global sobre o desempenho de ambos os grupos nestes quesitos. O presente instrumento foi escolhido pela amplitude de avaliação em variáveis inerentes ao processo de relacionamento interpessoal e eficácia comportamental.

As tabelas abaixo se referem às respostas obtidas junto aos superiores dos grupos estudados, no questionário (anexo A), onde foram abordadas questões inerentes e imprescindíveis ao trabalho em equipe, podendo-se, deste modo, verificar se o setor que estava sendo desenvolvido, e também o grupo de controle, apresentaram diferenças antes e depois do processo de D.E. Para fins de pesquisa, o grupo de estudo deveria apresentar mudança nas notas recebidas, sendo o problema se as mesmas seriam ou não positivas e se no grupo de controle a mesma mudança ocorreria, sem ter o D.E. como fator ocasionador destas.

Tabela n 1: resultados obtidos antes da aplicação do processo de D.E.

QUESTÃO: FOCO CENTRAL	PINTURA		ESTOFARIA	
	IMPORTAN ¹⁶	PRESEN ¹⁷	IMPORTAN	PRESEN
A -Resultados de qualidade	3,8	2,2	4	2,2
B –Colaboração	3	2,2	3,7	1,1
C –Coesão e união	3,2	2	3,5	1,5
D –Resolução de conflitos	3,2	2	3,7	1,5
E– Expressão das opiniões	3,2	1,8	3,5	1
F – Troca de informações	3	1,6	3,5	2
G–Aprende com erros e certos	3,4	1,6	3,8	1,5
H –Responsabilidade e Bom senso	3,4	2	3,4	2
i –Noção de consequência de deixar de fazer algo	3,4	1,8	4	2
J– Clareza de propósitos	3,4	2	4	1,5
K–Liberdade para expressão de sentimentos	3,4	1,8	3,2	1
L – Liderança	3,4	2,2	3,8	2
M– Equilibra produtividade e natureza da tarefa	3	1,6	4	2
N – Base em fatos	3	1,6	4	1,6
O – Uso das diferentes aptidões	3	2	3,2	1,8
P – Percepção	3	1,6	3,2	1,5
q- Disseminação das Informações	3	2,2	3,5	1,7
R – Clareza de Papéis	3	1,4	3,8	1,4
S – Bom nível de autocrítica	3,4	1,4	4	1,4
T – Cumprimento de compromissos	4	2,2	4	2
U – Motivação	3,8	2,4	4	2

¹⁶ Quanto a chefia considera este item relevante ao bom desempenho da equipe.

¹⁷ O quanto este item se encontra presente na equipe que está sendo avaliada.

Tabela 2: Resultados obtidos depois da aplicação do Processo de Desenvolvimento de Equipes:

QUESTÃO	PINTURA		ESTOFARIA	
	IMPORT	PRESEN	IMPORTAN	PRESEN
a - Resultados de qualidade	4	3,5	3,9	1,2
b – Colaboração	3,6	3	3,7	2,1
c – Coesão e união	3,8	2,6	3,0	1,7
d – Resolução de conflitos	3,8	3	3,0	1,0
e – Expressão das opiniões	3,8	3	2,3	1,8
f - Troca de informações	3,9	2,8	3,0	1,5
g– Aprende com erros e acertos	3,8	3	3,8	1,0
h – Responsabilidade e Bom senso	3,8	3	3,2	2,2
i – Noção de conseqüência de deixar de fazer algo	4	3	4	2
j– Clareza de propósitos	3,6	3	4,0	1,0
k– Liberdade para expressão de sentimentos	3,8	3	3,2	1
l – Liderança	3,6	3	3,5	2,0
m – Equilibra produtividade e natureza da tarefa	3,6	3	4	2,3
n – Base em fatos	3,6	2,6	4	2,2
o – Uso das diferentes aptidões	3,4	2,4	3,1	1,5
p – Percepção	4	2,6	3,5	1,0
q- Disseminação das Informações	4	3	3,5	1,3
r – Clareza de Papéis	4	2,6	3,5	1,2
s – Bom nível de autocrítica	4	2,6	3,5	1,0
t – Cumprimento de compromissos	4	3	4	2,3
u – Motivação	4	3,6	4	1,8

Tabela n º 3: Comparativo de Resultados obtidos após aplicação do Processo de Desenvolvimento de Equipes.

SETOR: PINTURA

QUESTÃO	ANTES	DEPOIS	ANTES	DEPOIS	RESULTADO
	IMPORTAN	IMPORTAN	PRESENÇA	PRESENÇA	
A - Resultados de qualidade	3,8	4	2,2	3,5	↑
B – Colaboração	3,2	3,8	2	2,6	↑
C – Coesão e união	3,2	3,8	2	3	↑
D – Resolução de conflitos	3,2	3,8	1,8	3	↑
E – Expressão das opiniões	3	3,9	1,6	2,8	↑
F - Troca de informações	3,4	3,8	1,6	3	↑
G– Aprende com erros e acertos	3,4	3,8	2	3	↑
H –Responsabilidade e Bom senso	3,4	4	1,8	3	↑
I–Noção de conseqüência de deixar de fazer algo	3,4	3,6	2	3	↑
J–Clareza de propósitos	3,4	3,8	1,8	3	↑
K– Liberdade para expressão de sentimentos	3,4	3,6	2,2	3	↑
L – Liderança	3	3,6	1,6	3	↑
M–Equilibra a produtividade e a natureza da tarefa	3	3,6	1,6	2,6	↑
N – Base em fatos	3	3,4	2	2,4	↑
o- Uso das diferentes aptidões	3	4	1,6	2,6	↑
p-Percepção	3	4	2,2	3	↑
q- Disseminação das Informações	3	4	1,4	2,6	↑
R– Clareza de Papéis	3,4	4	1,4	2,6	↑
S–Bom nível de autocrítica	4	4	2,2	3	↑
T–Cumprimento de compromissos	3,8	4	2,4	3,6	↑

Tabela n ° 4 Comparativo de resultados na estofaria onde não houve D.E.

SETOR: ESTOFARIA

QUESTÃO	ANTES		DEPOIS		RESULTADO
	IMPORT	PRESEN	IMPORTAN	PRESEN	
A - Resultados de qualidade	4	2,2	4	2,0	-
B - Colaboração	3,7	1,1	3,5	1,2	-
C - Coesão e união	3,5	1,5	3,5	1,3	-
D - Resolução de conflitos	3,7	1,5	3,7	1,5	=
E - Expressão das opiniões	3,5	1	3,0	0,8	-
F - Troca de informações	3,5	2	3,8	1,5	-
G- Aprende com erros e acertos	3,8	1,5	3,8	1,5	=
H - Responsabilidade e Bom senso	3,4	2	3,4	2	=
i - Noção de conseqüência de deixar de fazer algo	4	2	3	1,0	-
J- Clareza de propósitos	4	1,5	4	1,5	=
K- Liberdade para expressão de sentimentos	3,2	1	3,0	0,7	-
L - Liderança	3,8	2	3,5	1,8	-
M - Equilibra produtividade e natureza da tarefa	4	2	4	1,0	-
N - Base em fatos	4	1,6	4	1,0	-
O - Uso das diferentes aptidões	3,2	1,8	3,2	1,8	=
P - Percepção	3,2	1,5	3,0	1,0	-
q- Disseminação das Informações	3,5	1,7	3,5	1,7	=
R - Clareza de Papéis	3,8	1,4	3,8	1,0	-
S - Bom nível de autocrítica	4	1,4	4	1,0	-
T- Cumprimento de compromissos	4	2	4	1,5	-
U - Motivação	4	2	4	2	=

Conforme se pode observar na tabela nº 1, os resultados obtidos no primeiro item do formulário, (Anexo A) resultados de qualidade, antes do processo de D.E., permitiram a observação de que, embora as chefias considerem relevante a qualidade no resultado final do produto, esta não atingiu as expectativas. Considerando-se que a própria empresa desenvolve um Programa da Qualidade Total, objetivando medir e acompanhar o desempenho dos setores em itens considerados próprios da rotina do mesmo e que espelham sua eficiência, ocorreu um pressuposto de relevância para a aplicação do processo de Desenvolvimento de Equipe.

A visualização dos resultados mostrou que, se por um lado, as chefias possuem alto grau de expectativa quanto à eficiência de suas equipes, a resposta devolvida é baixa, destacando-se o setor da estofaria, comparado ao setor de pintura, com menores índices de resultados de qualidade.

O mesmo ocorreu nos dados que se referem à coesão e união, resolução de conflitos, expressão das opiniões, aprender com erros e acertos, sendo que apenas na troca de informações o setor da pintura é o que possuía os índices mais baixos. Esses itens, conforme visto nos autores Maximiano (1986), Moscovici (1994), Gibson et al (1982) e Robbins e Finley (1997) são características importantes na identificação de uma equipe. São ainda esses mesmos autores que apostam em equipes desenvolvidas para que ocorram ganhos na produtividade e serviços com qualidade, uma vez que equipes “*diferenciam enquanto integram*”.

A noção da consequência de deixar de fazer algo, a clareza de propósitos, a liberdade para expressão de sentimentos, a liderança, o equilíbrio entre produtividade e natureza da tarefa, a base em fatos, o uso das diferentes aptidões, a percepção, a disseminação das informações, a clareza de papéis, o bom nível de autocrítica, o cumprimento de compromissos, a motivação, (também itens constantes no Anexo A) além de revelarem ser preciso treinamento das habilidades interpessoais dos funcionários, apontam ainda para a necessidade de investigação e correção das deficiências das chefias dos setores. Nessa correção está implícita a

importância que representa para a empresa o “como trabalhar juntos”, no sentido definido por Robbins e Finley (1997).

Nesse estudo foi variante significativa o Programa da Qualidade Total que a própria empresa vem desenvolvendo, pois ela se constitui num dos fatores indicativos de resposta sobre o ser a intervenção em si que proporciona mudanças significativas, ou se é a própria necessidade do grupo em atingir suas metas que o leva a modificar-se.

O Processo de Desenvolvimento de Equipes foi desenvolvido com base nos dizeres de Moscovici (1994) “*cada processo de Desenvolvimento de Equipes é ‘prática artesanal’, adaptado à realidade do sistema*”, trabalhando a equipe em estudo nas habilidades interpessoais saber ouvir, dar e receber *feedback*, comunicação, consenso, lidar com sentimentos, analisar e resolver problemas, tomada de decisão e administrar conflitos.

A pesquisadora tinha como objetivo geral verificar como o processo de desenvolvimento de equipes afeta os resultados numa empresa do ramo moveleiro. Essa verificação processou-se por meio dos objetivos específicos, dinamizados na comparação do desempenho da equipe observada, antes e depois do processo de desenvolvimento de equipe e na observação das mudanças promovidas nas relações interpessoais no âmbito do trabalho da equipe estudada, bem como sua evolução comportamental.

Os resultados aferidos, conforme pode ser visto na tabela nº 2, possibilitaram a observação de que o grupo que participou do processo de Desenvolvimento de Equipes (Pintura) obteve resultados crescentes no item da qualidade, bem mais próximos do índice de expectativa da chefia, ainda que também o índice de expectativa da chefia tenha aumentado.

No setor da Estofaria, (tabela nº 2), o grupo não participou do processo de D.E. e embora tenha aumentado, em alguns itens, o índice de expectativa da chefia, o índice de desempenho permaneceu igual, ou decresceu.

Tal ocorrência permite que se pontue que no quesito “resultados de qualidade”, a mudança ocorrida no setor de Pintura nesta empresa do ramo moveleiro foi provocada, principalmente, pelo processo de D.E., uma vez que o Programa da Qualidade Total, (desenvolvido pela própria empresa), embora tenha aumentado o nível de expectativa das chefias, não alterou e quando alterou foi para menos, os resultados na produtividade, conforme é possível identificar, observando os dados do grupo da Estofaria (grupo-controle).

Na comparação dos itens coesão e união, resolução de conflitos, expressão das opiniões, troca de informações, aprender com erros e acertos, verifica-se que no grupo desenvolvido no processo de D.E. (Pintura) ocorreram sensíveis mudanças, enquanto no grupo de controle (Estofaria) permaneceram ou a alteração foi para menos. O mesmo ocorreu quanto ao nível de expectativa das chefias.

A confrontação dos dados permite a referência de que os grupos submetidos ao processo de D.E. adquirem habilidades interpessoais, desde que tal processo seja adaptado à realidade do sistema. Também permite referir que, no caso específico do grupo de controle (Estofaria), o Programa de Qualidade, quanto à aquisição de habilidades pessoais, não produziu resultados positivos identificados nos dados obtidos.

Por esse viés, pode-se dizer, então, que em ambos os setores há grupos de pessoas trabalhando em algo juntas, todavia no setor de Pintura, com o processo de D.E., há uma equipe de pessoas juntas, que trabalham em algo; sendo o “juntas” (conforme o indicado por Robbins e Finley, 1997), que define o grupo de pessoas como equipe.

A conscientização sobre o deixar de fazer algo foi um dos aspectos no qual o processo de D.E. parece ter funcionado com mais impacto, pois na equipe onde esse processo foi desenvolvido, percebeu-se uma boa elevação nos dados correspondentes.

Um fato que despertou a atenção é que no grupo de controle (Estofaria) os dados permanecessem mais ou menos inalterados ou alterados para baixo. Isso permite a dedução que, na empresa moveleira na qual o setor de Pintura foi objeto desse estudo, o processo de D.E. foi adequado e provocou mudanças significativas.

5.3.2 Indicadores de Eficácia

*Tabela n 5 - PINTURA **

* Levantados pela área de qualidade da empresa.

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
HOR.EXT	4,71	0,96	10,54	14,7	1,38	1,37	1,20
ABSENT.	4,63	4,93	4,12	2,49	1,88	0,87	0,86
ROTAT.	3,7	8,77	3,64	3,57	3,57	3,28	0
PRODUT.	4,26	4,58	4,47	4,46	4,58	4,97	5

Indicadores de Desempenho

*Tabela n 6: - ESTOFARIA **

* Levantados pela área de qualidade da empresa.

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
HOR.EXT	6,41	10,27	8,71	14,7	7,78	17,7	7,0
ABSENT.	4,63	6,93	6,12	7,49	5,88	5,87	4,00
ROTAT.	6,7	8,79	8,64	8,57	6,57	6,28	2,37
PRODUT.	3,63	2,35	4,26	3,63	3,35	3,26	3,80

Indicadores de Desempenho

Com base nos indicadores, uma vez concluído o processo de D.E. (Desenvolvimento de Equipes) com o setor de Pintura, buscou-se verificar em que medida os indicadores estabelecidos através do Programa de Qualidade da Empresa se alteraram no grupo experimental e como se comportaram no grupo de Controle.

Ao observar-se os índices da tabela dos indicadores de desempenho, levantados pela área de qualidade da empresa, percebe-se que a eficácia individual na produtividade no setor da Estofaria manteve-se numa média de 3,41 pontos. Mas houve extremos de 3,63 em janeiro e 4,26 em março, conferindo picos de altos e baixos no item da eficácia produtiva.

No setor da Pintura a média foi estável, mantendo-se em 4,5 pontos, com picos de mais em 4,97 em junho e de menos em 4,26 em janeiro.

Esses índices sugerem que o processo de D.E. pode estabilizar a eficácia da produtividade a maior. Por outro lado, referencia o que Saidon (1983) identificou na teoria de Lewin, ou seja, a afirmação que os indivíduos, ao se encontrarem numa situação grupal, reagem diferentemente em função deste universo pessoal e que as ações e reações dentro de um processo de desenvolvimento também serão desta forma influenciadas.

Com os indicadores “rotatividade e absenteísmo”, considerados na área de recursos humanos como significantes diretos de satisfação dos funcionários, verificou-se no grupo desenvolvido (Pintura) uma crescente melhora dos índices, paralela à aplicação do processo de D.E. Já no grupo de controle (Estofaria) os índices apresentaram diminuição de desempenho.

O indicador “Horas Extras” é uma variável dependente, principalmente, das necessidades da empresa, o que interfere na validade dos índices para o presente estudo. Uma vez que uma diminuição, ou aumento nos dados aferidos está, basicamente, relacionado com fatores independentes ao processo de D.E. Significativa foi a diminuição do índice de absenteísmo no setor da Pintura,

referendando a consideração da área de Recursos Humanos sobre a satisfação dos funcionários.

Esses resultados têm correspondência com os resultados que Pinheiro¹⁸ vem obtendo na Petroquímica de Triunfo: *“Em virtude do que foi mencionado, conclui-se que a aplicação de um processo contínuo de desenvolvimento de equipe tem contribuído para a redução dos conflitos e das dificuldades de relacionamento entre os empregados e também, no atingimento dos resultados da empresa”*.

Isso demonstra que, embora em focos ainda isolados, vem-se testando a importância do processo de Desenvolvimento de Equipe em organizações.

¹⁸ Pinheiro, José Carlos. **Desenvolvimentos de Equipes**. Disponível em <http://.golrh.com.br/artigos/asp?COD>. Visitado em 28/08/2002.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode constatar pelos resultados indicados nos quadros e tabelas, o diagnóstico ou levantamento de expectativas é necessário no D.E. para que se possa estabelecer o próprio processo de desenvolvimento. A situação desejada deve ser relatada sem fugir do mundo das possibilidades. É a oportunidade para os membros da equipe exporem suas dificuldades, mas também de serem comprometidos com o processo. As informações do diagnóstico servem para estabelecer e realizar uma ação na medida certa. Para Schein (1982) o bom êxito do D.E. depende das necessidades terem sido diagnosticadas corretamente.

O compromisso e o comprometimento, assim como as mudanças de comportamento dos membros da equipe de forma engajada com as expectativas, estão diretamente relacionados à melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O quadro organizacional atual aponta para a abertura de caminhos voltados para o crescimento responsável, participativo e com enfoque estratégico na qualidade de vida. Estes caminhos são percorridos por meio de participação compartilhada, envolvimento individuais e grupais na qualidade de decisões, busca de eficácia e capacitação nas tarefas, maior compreensão dos objetivos organizacionais, mobilização na implementação de projetos, realização de necessidades psicológicas e até mesmo maior pressão social para mudança e

abordagem construtiva dos conflitos. Para que isso aconteça, há necessidade de melhor conhecimento do outro e de si mesmo.

A compreensão e a análise dos procedimentos humanos nas organizações não exige somente uma decisão de focalizar tais procedimentos, mas também uma boa dose de conhecimento para se determinar o que procurar, como procurar e como interpretar as observações.

Conhecer-se é importante para o processo de D.E. porque tal processo pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais, de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura e comportamento. É uma atividade de educação permanente e não de tempo limitado. E para que isso tudo ocorra com os melhores resultados, o indivíduo precisa se autoconhecer e aos companheiros também. O ser humano é sistêmico, havendo uma influência recíproca entre mente, corpo e emoções: se uma pessoa está deprimida, com pensamentos de impotência e fracasso, seu corpo também demonstra uma atitude deprimida, com mobilidade e respiração reduzidas. O autoconhecimento permite saber o que se quer, conhecer as limitações, conhecer as forças, conhecer pensamentos, crenças e valores e saber o que se sente. As emoções afetam o desempenho de cada profissional.

Portanto, saber administrá-las, buscando saúde emocional é um fator determinante para a produtividade. Reprimir as emoções, a tal ponto de não mais senti-las resulta em um estado de redução de vitalidade, ou seja, uma pessoa que bloqueia suas emoções não se lança a desafios, não se motiva, nem consegue vibrar com resultados positivos. Para as organizações, a perda de emoções é desastrosa, porque pode gerar pessoas acomodadas.

Devido à importância do *feedback* para o D.E. houve necessidade de mais dois encontros com o mesmo tema. Observe-se que houve ampliação do assunto, pois despertou interesse até sobre a valorização pessoal. E isso é muito significativo, pois abre o leque para que se compreenda que o sucesso não pode ser medido

através do que cada pessoa tem, mas sim pelo que cada uma é capaz de fazer tendo em conta as próprias limitações.

O *feedback* é um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento e/ou para a aquisição e desenvolvimento de competências, contribuindo para o aprimoramento da performance individual e acelerando o processo de desenvolvimento de equipes. Funcionou corretamente, re-alimentando a ampliação da “consciência de equipe”.

Houve continuidade da prática de *feedback*, possibilitando que se desenvolvesse o saber ouvir. O interesse demonstrado pelos e entre os participantes estimulou um clima de confiança, pois se identificavam pontos comuns e realidades semelhantes. O ser humano percebia-se não mais como “só comigo acontece isso” e estabelecia-se empatia, até por sentimentos de solidariedade e colaboração.

Com o exercício prático de *feedback* ficou constatado o que já fora informado pelas leituras de que não era fácil a correta aprendizagem de seu uso. Percebeu-se a real necessidade de conhecimentos essenciais, atitudes e habilidades para uma prática correta.

Foi um desenvolvimento da técnica de *feedback*, que conforme o visto na teoria, tem os dois aspectos: o positivo e o negativo. Também significou a importância de seu exercício continuado para que se possa realizar as alterações e correções necessárias em todo o processo de D.E.

Os participantes acabaram por perceber que o desempenho eficaz da equipe está na sua habilidade humana de negociação, na paixão, crença e entusiasmo pelo objetivo a ser alcançado, na capacidade de comunicar e de se inspirar, levando em consideração os sentimentos, potencialidades e dificuldades de cada elemento. É a capacidade de ouvir, integrar, de conduzir, preparar e defender cada atividade, tendo valores como honestidade e respeito como base para estabelecer uma transformação. Também a importância da coragem de lutar pelo alcance de seus

sonhos, de reconhecer e administrar as próprias emoções e o conteúdo emocional da equipe.

A pessoa tem de ter verdadeiro valor humano e determinação para conseguir alcançar ou manter o seu progresso. Além disso, a inteligência emocional, expressão de Goleman e a vontade pessoal são determinantes para o sucesso, influenciado por fatores externos.

Como visto na teoria, valores e crenças pessoais, quando colocados em um cenário coletivo, poderão produzir divergências, fazendo vir à tona preconceitos, impedindo o “ouvir imparcial”. Foi possível desenvolver a compreensão de que a parcialidade e a interpretação distorcida das mensagens traz conseqüências nem sempre benéficas e até bem desagradáveis para a pessoa. Também foi possível a percepção de quanta confusão pode ser gerada quando não se sabe ouvir ou não se sabe comunicar.

Constatou-se que se comunicar está na base de qualquer relacionamento humano. E mais: quanto maior for o entendimento entre as pessoas, melhor será o bem-estar existente entre elas e mais produtivas serão.

Em um ambiente fechado de trabalho, no qual centenas de pessoas dependem da confiança que depositam umas nas outras, para o cumprimento de suas tarefas, a existência de rótulos desenha um quadro psicológico negativo e inseguro, diminuindo a concentração no trabalho e a motivação. Pode provocar irritação e muito estresse em quem está, por assim dizer, “marcado”. Por outro lado, provocou a reflexão sobre a verdade ou não do que o rótulo expunha sobre cada um dos indivíduos. Tal reflexão permitiu eliminar as incertezas, as ambigüidades e produziu confiança e segurança nos participantes do processo de D.E.

A palavra liderar significa em sua raiz viajar, guiar. Liderança tem então um sentido cinestésico, um senso de movimento. Todo líder que pretende obter produtividade de sua equipe deve ter uma percepção bastante clara das características emocionais do seu time e influenciá-las frente às necessidades de

resultado da empresa. As emoções afetam o comportamento dos profissionais no desempenho do seu papel nas organizações e, da mesma forma, os papéis que os indivíduos assumem nas organizações afetam suas emoções. Esse encontro tornou-se, assim, uma ação real de liderança.

Permitiu-se compreender que questões emocionais e formas de enxergar o trabalho interferem de maneira bastante profunda na produtividade. Cada profissional é responsável pelo próprio desempenho, assim como cada pessoa é responsável por estar integrada e equilibrada.

O que se observou é que melhorar a produtividade de uma empresa passa por questões mais amplas do que as meramente técnicas.

Entendeu-se que é poder fazer algo que contribui, que tenha valor pessoal, é poder olhar de frente os próprios anseios, as vontades, os sucessos e os fracassos. É trabalhar duro para fazer diferença. É se dar o direito de sentir e ter a humildade de reconhecer os sentimentos e emoções dos outros, buscando usar plenamente o próprio potencial.

Para as organizações isso é sinônimo de produtividade e comprometimento. Trabalhar-se, reconhecendo as próprias emoções e dificuldades e buscar tornar cada desafio uma forma de estar em contato com a alegria de viver, de produzir e criar é valorizar-se como pessoa e como membro ativo da equipe de trabalho.

Descobriu-se que conseguir entender e viver plenamente o próprio potencial humano desenvolve a competência de perceber-se e aos outros; permite administrar e lidar com o que tem atrás da simples execução de uma tarefa/projeto significativo e valorizar-se como membro de uma equipe, favorecendo o surgimento de emoções que impulsionam a produtividade coletiva.

O D.E. proporciona estrutura para o desenvolvimento de relações conscientes com alto impacto no próprio trabalho da equipe, melhorias no desempenho, tomada

de decisão e liderança. Mais do que uma proposta teórica é um novo modo de viver. E isso porque, às vezes, as pessoas necessitam das pessoas de qualquer forma, mesmo que elas saibam fazer as coisas por si mesmas, pois o ser humano é social por natureza.

A observação da tabela dos indicadores de eficácia da empresa (tabela n^o 5) apontou na equipe onde houve o processo de D.E. mudanças positivas nos índices apontados por esses autores. Ou seja, de janeiro a julho de 2002 houve um decréscimo das horas extras, cujo pico máximo ocorreu em março (10,54) e o mínimo em julho (1,20), quando já tinha ocorrido o D.E.. Também o absenteísmo diminuiu de forma constante, indo de 4,64 (janeiro) para 0,86 (julho). A rotatividade, depois de ter alcançado o índice máximo de 8,77 (fevereiro) estabilizou-se em 0 (julho). A produtividade cresceu de 4,26 (janeiro) para 5 (julho).

Portanto, o estudo desenvolvido mostrou-se relevante para a empresa moveleira, onde ocorreu o processo de D.E. no setor de pintura, uma vez que essa equipe assumiu coletivamente a responsabilidade pela execução das suas tarefas, passou a planejar, completar, dividir e avaliar seu próprio trabalho, além de realizar as mudanças necessárias para melhorar a produtividade e elevar a qualidade de vida de seus membros.

Pode-se perceber que no decorrer do processo de D.E., o grupo foi gradativamente se transformando numa equipe estruturada, com a melhoria de suas habilidades interpessoais de comunicação, percepção, saber ouvir e feedback. Inclusive, com os próprios participantes do processo autodefinindo o “saber ouvir” como meta comum para melhorar a comunicação.

A coesão do grupo também foi se modificando a cada encontro, de modo que seus membros foram aperfeiçoando a integração, estabelecendo canais de comunicação e de exposição de opiniões, idéias e sentimentos.

A equipe aprendeu a respeitar suas diferenças e a utilizá-las de forma criativa e construtiva. Inclusive no que tange à relação com o supervisor da área, o qual

passou do rótulo de “repressor” para uma figura extremamente facilitadora do relacionamento e crescimento do grupo.

Como se pode observar, houve melhora significativa na avaliação da equipe desenvolvida. Em todos os itens teve um aumento de pontuação, que variou de 59% a 75 %, quando avaliada a presença do item na equipe. Interessante observar que também ocorreu um aumento da avaliação dos itens no que tange a sua importância, podendo indicar que houve maior valorização do mesmo (enquanto grau de exigência) após o desenvolvimento do processo de D.E.

Nos indicadores de desempenho, notou-se momentos de ápices e quedas bruscas, porém todos convergindo para uma manutenção melhorada a partir do mês de maio. Desde esse mês os indicadores permaneceram num índice de maior eficiência no setor de Pintura, mantendo os resultados nos meses seguintes.

Efetuada uma conexão com os dados levantados no processo de D.E., foram os momentos de transição de grupo para equipe, onde estavam efetuando seus processos de amadurecimentos e resolvendo os conflitos inerentes a este processo de crescimento e aperfeiçoamento comportamental que, como foi visto, implicaram diretamente no processo produtivo do grupo.

O grau de amadurecimento da equipe foi item marcado durante o experimento. A mudança da postura dos membros foi coletiva. Ao passarem a tratar problemas e situações, foram gradativamente se transformando, passando da postura “vitimizada”, comumente presente nas relações dentro de empresas, para uma postura pró-ativa e de tomada de decisão.

Seguindo a definição de Moscovici (1994), de que uma equipe é um grupo de pessoas funcionando juntas e com objetivos comuns, observou-se que este foi o ocorrido após o desenvolvimento do processo: todo o setor da Pintura, em seu funcionamento comportamental e também produtivo, passou a trabalhar “junto”, com o objetivo comum de melhoria de sua eficácia, o que pode ser percebido nos índices melhorados, que apareceram nos itens de controle da equipe.

O grupo passou ao nível de equipe a partir do momento em que compreendeu seus objetivos e engajou-se em alcançá-los, de forma compartilhada, o que para Moscovici (1994) representa o diferencial para um grupo que não foi desenvolvido.

Conforme as características apontadas para a identificação de uma equipe, indicadas anteriormente, as mesmas se encontram presentes nesta equipe, que revelou isto em todos os momentos em que foi avaliada após seu desenvolvimento, por meio da observação e análise do processo de Desenvolvimento de Equipe.

Constatou-se que houve melhora significativa na avaliação da equipe desenvolvida. Interessante pontuar que também ocorreu crescimento nos itens referentes à importância, podendo indicar que houve uma maior valorização do mesmo (enquanto grau de exigência) após o desenvolvimento do processo de D.E.

Assim, o estudo realizado permite indicar que o processo de Desenvolvimento de Equipes provocou mudanças significativas no setor onde foi desenvolvido, as quais se refletem em aspectos positivos para esta empresa do setor moveleiro.

O desenvolvimento do processo Desenvolvimento de Equipe com o grupo do experimento alcançou os resultados propostos. Ressalte-se que o processo de Desenvolvimento de Equipe, como Moscovici (1994) referenciou, é um *processo*, portanto, como tal, é contínuo e duradouro.

Esse estudo permitiu a abertura para que fossem sugeridas novas pesquisas na área do processo de Desenvolvimento de Equipes, objetivando ampliar a corroboração dos resultados obtidos, tendo em vista a proposição de um procedimento eficiente na conduta do processo de D.E., com a utilização de técnicas de dinâmica de grupo.

Indicação de algumas das pesquisas a serem executadas, com vistas a avançar na temática estudada:

- na mesma empresa, efetuar o processo de D.E. em outros grupos de trabalho cujas necessidades apresentadas sejam diversas daquelas da equipe que já está em processo de D.E., a fim de verificar se os resultados obtidos serão também positivos;
- na mesma empresa, efetuar o processo de D.E. na área administrativa, verificando os resultados ali obtidos;
- realizar o processo de D.E. em grupos de trabalho de empresas de outros ramos, mas cujas necessidades sejam assemelhadas às daquelas da equipe trabalhada nesse estudo;
- realizar o processo de D.E. em grupos de trabalho de empresas de outros ramos, mas cujas necessidades sejam diferentes daquelas da equipe trabalhada nesse estudo;
- realizar o processo de D.E. em empresas prestadoras de serviço, verificando os resultados obtidos.

Como se pode inferir, além das sugestões apresentadas há ainda várias outras pesquisas a serem desenvolvidas no campo abordado nesse estudo, uma vez que se tem muito a desenvolver dada a complexidade do ser humano, que está a exigir maior compreensão e a requer novas oportunidades de desenvolvimento pessoal e interpessoal, em função de sua qualidade de vida.

Ao pensar no social é bom rever Mayo (1959), em sua afirmação de que quando cada indivíduo possui o senso de função social e responsabilidade, a sociedade torna-se um organismo social sadio, pois os trabalhadores respondem mais à maneira como são tratados do que às mudanças nas condições ambientais.

Os resultados das pesquisas desenvolvidas por Mayo e seus colaboradores acentuaram, principalmente, a organização social da equipe de trabalho, as relações sociais entre supervisor e os subordinados, os padrões informais que dirigem o comportamento dos participantes das equipes de trabalho e os motivos e atitudes dos participantes da equipe. Daí ter havido a conclusão que a cooperação, quando é

assegurada, integra os objetivos individuais aos coletivos. Essa afirmação resultou dos muitos anos de pesquisas e experimentos na fábrica da Western Electric em Hawthorne, Chicago, que procuravam determinar como a produtividade era afetada pelas condições de trabalho.

Portanto, seguindo a abordagem maslowiana das teorias organizacionais, pode-se afirmar que há a possibilidade de melhora da sociedade como um todo a partir do processo de D.E.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMADO, G. & GUITTET, A. **A Dinâmica da Comunicação nos Grupos**. Rio de Janeiro : Zahar editores, 1978.

AMARU, A. C. **Gerência de trabalho em equipe**. 4 Ed. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1993.

ARAÚJO, Paulo. **Marketing, Gestão pela Qualidade e Produtividade**. (palestras).
http://www.golrh.com.br/artigos/artigos.asp?COD_Tema=290.
http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/dinamica/etapas_dinamica.shtm. Sites visitados em 23/08/2002.

BEEBE, S.A. & MASTERSON, J. T. **Communicating in small groups**. 5th Edition, New York : Logman, 1997, p. 3.

BENDIX, R. E FISHER, L. **As Perspectivas de Elton Mayo**, in A. Etzioni (Org), **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas. 1971. p. 119-131.

BION, W.R. **Experiências Com Grupos: Os Fundamentos da Psicoterapia De Grupo**, (Trad.) Walderedo Oliveira, São Paulo : Imago, 1975

CAMPBELL, Donald & STANLEY, Julian. **Delineamentos Experimentais e Fases Experimentais**. São Paulo : EPU-EDUSP, 1979, p. 61.

CASTILHOS, Áurea. **Dinâmica de Grupo e Psicoterapia Grupal**. Recife : FASA, 1999.

COHEN, E.G. **Designing groupwork**. Teacher College, Columbia University, New York, 1986.

CREMASCO, M.A., MAEGAVA, L.M. & SILVA, M.G.C. **Metodologia de ensino em Laboratório de Engenharia Química: uma experiência da Unicamp**. Anais do IX Congresso Brasileiro de Engenharia Química, v.3, p.350-357, Salvador,1992.

CUNHA, Neila C. Viana e FRACASSO, Edi Madalena. **O perfil do Agente Universitário de Interação e sua atuação no processo de aproximação da universidade para a empresa**. In: SEMINARIO LATINOAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA - ALTEC, Habana/Cuba, 1997. Anais. v.2

DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry K.; PAPA, Michael J. **Perspectives on organizational communication**. Dubuque, USA: Brown&Benchmark Publishers, 1997.

FAINSTEIN, Héctor. **Aportes del Trabajo de Equipe para una Cultura de la Calidad**. Congresso Argentino de La Calidad, Buenos Aires, 1998.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. & DONNELLY, James H. Júnior. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo : Editora Atlas, 1988.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa**. São Paulo: Editora Mc Graw - Hill Ltda. / Makron Books, 1993.

_____ **Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais**. São Paulo : Editora Makron Books, 1996.

_____ **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo : Editora Makron Books, 2001.

_____ **Manuais de Criatividade Aplicada para Facilitadores de Grupos**. Vol. I, II, III, Minas Gerais : EMRG, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Ações de Desenvolvimento Pessoal**. Publicado no JORNAL **Gazeta Mercantil** de 28 de Dezembro de 1999, p. 2. <http://www.mrg.com.br/artrita/rita002.htm>. Visitado em 12/08/2002.

GUERREIRO, Alberto Ramos. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação das riquezas das nações**. [S.I.] edição da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo, Makron Books, 1990

KANAANE, Roberto. **“Comportamento Humano nas Organizações” o Homem Rumo ao Século XXI**. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1994.

KREEPS, Gary L. **Organization communication**. 2.ed. New York, USA : Longman, 1990.

LEITE, José Gutemberg Campos de Matos. **Meta e Seleção de Pessoal** – site: www.metarh.com.br / e-mail: metarh@osite.com.br Gestão Plus nº 18 – ano III – jan/fev 2001 – página 16. Visitado em 20/08/2002.

LOUREIRO, Roberto de Oliveira. E-mail: robertloureiro@uol.com.br ; disponível em http://www.apoenarh.com.br/artigos_detalhe.asp?id=15. Visitado em 12/08/2002.

MARTINS, Rogério. **Desenvolvimento Pessoal e Organizacional**. Sites visitados em 24/08/2002:

www.personaonline.com.br;

http://www.golrh.com.br/artigos/artigos.asp?COD_Tema=488.

<http://www.mrg.com.br/artmar/art001.htm>;

http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/250402-feedback_pessoas.shtm

MAYO, Elton. **Problemas Humanos de uma Civilização Industrial**. Buenos Aires : Galatea. Cap. 3-5, 1959.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Gerência de Trabalho de Equipe**, 3 ed., São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1986, p. 2 e p. 7.

MERLINA, Graziela, **Consultoria e Treinamento de Recursos Humanos**. Site http://www.apoenarh.com.br/artigos_detalhe.asp?id=11, visitado em 21/08/2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**, 9 ed., Rio de Janeiro : José Olympio Editora, 2000, p. 68 e p. 177.

_____ **Equipes dão Certo**. Rio de Janeiro : José Olympio Editora, 1994, p. 15.

_____ **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro : José Olympio Editora, 2002, p. 113.

_____ **A Organização por Trás do Espelho**. Rio de Janeiro : José Olympio Editora, 2001, p. 123.

MUSSNUG, Kenneth J. e HUGHEY, Aaron W. **A verdade sobre Equipes**. HSM – Management. n.8, mai-jun.1998.

PARKER, Glenn M. **O Poder das Equipes**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

PASCHOALETTO, Alberto Carlos. **Processo de Comunicação: interferências**. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3258>. Visitado em 21/0-8/2002.

PINHEIRO, José Carlos. **Gestão e Estratégia** (palestras) Visitado em 22/08/2002: http://www.golrh.com.br/artigos/artigos.asp?COD_Tema=301.

RIEL, B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead : Prentice-Hall, 1995.

ROBBINS, Harvey & FINLEY, Michael. **Porque as Equipes não Funcionam**. 7 ed., Rio de Janeiro : Editora Campus Ltda., 1997.

SAIDON, Osvaldo. **Práticas Grupais**. Rio de Janeiro : Editora Campus, 1983.

SANTOS, M. E. R. dos, FRACASSO, E. M. **Indicadores de Impacto Sócio-Econômico da Interação Universidade-Empresa**. Anais do XXI Simpósio de Gestão da Inovação tecnológica. São Paulo, 7 a 10 de novembro de 2000.

SANTOS, Neilton Santana, BEHR, Ricardo Roberto, VALADÃO JÚNIOR, Valdir. **Equipes e Jogos de Empresas**. In ENANPAD, n^o 24,+ ARH 257, Rio de Janeiro : 2000, p.1-7.

_____ **Consultoria de Procedimento - seu papel no desenvolvimento organizacional**. (Trad) SANDAZ, Antonio Duílio. PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE COORDENADORES DE DINÂMICA DE GRUPO, Conferência: Institute of Technology, México, [199-?]

SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G. & OSBORN, Richard. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed. Porto Alegre : Bookman, 1999, p. 149-150.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**, 9 ed. São Paulo : Editora Nova Cultural, 2001.

SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1982.

SILVA, Fátima Cristina Nóbrega. **Gestão Estratégica de RH**. Visitado em 17/08/2002. http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/080802-avaliacao_treinamento_fatima.shtm

SIQUEIRA, Doralício. **Dinâmica de Grupo**. Visitado em 28/08/2002. Disponível em http://www.golrh.com.br/artigos/artigos.asp?COD_Tema=290

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo : Atlas. 1987.

ANEXO A

CRITÉRIOS PARA AVALIAR UMA EQUIPE

Esses critérios são medidos em termos de duas dimensões: a importância e a presença, representadas como duas escalas, à esquerda e à direita de cada critério. Para usar essa lista, siga as instruções:

Primeira

Diga qual é a importância que você dá a cada um dos critérios. Em sua opinião e de acordo com sua experiência ou ambiente de trabalho, até que ponto uma equipe *deveria* evidenciar cada um dos critérios? Dê uma nota para cada um deles, segundo a importância que você lhes atribui, de acordo com o seguinte código:

SI - Sem Importância

PI - Pequena Importância

BI - Bastante Importância

IF - Importância Fundamental

Segunda

A equipe a ser avaliada é a equipe da qual você faz parte no momento. Avalie até que ponto essa equipe evidencia possuir efetivamente cada um dos critérios. Em outras palavras, diga até que ponto cada critério está presente na equipe que você está avaliando, de acordo com o seguinte código:

TA - Totalmente Ausente

QA - Quase Ausente

BP - Bastante Presente

TP - Totalmente Presente

IMPORTÂNCIA					PRESENÇA			
SI	PI	BI	IF		TA	QA	BP	TP
1	2	3	4	a) Os resultados produzidos pela equipe são de boa qualidade.	1	2	3	4
1	2	3	4	b) Ninguém trabalha isoladamente, mas em regime de colaboração. Todos se ajudam.	1	2	3	4
1	2	3	4	c) A "roupa" suja é lavada em casa, e a equipe sempre aparece coesa frente a outras pessoas e equipes. Não há acusações, críticas em público	1	2	3	4
1	2	3	4	d) Os conflitos, quando ocorrem, são resolvidos internamente de forma construtiva.	1	2	3	4
1	2	3	4	e) As opiniões, idéias e problemas dos membros da equipe são comentados e discutidos de forma franca e aberta.	1	2	3	4
1	2	3	4	f) Os membros da equipe trocam informações e opiniões sobre temas de interesse comum a respeito dos quais todos sabem um pouco.	1	2	3	4
1	2	3	4	g) A equipe troca informações sobre projetos e experiências recém-terminadas, de forma a aprender com seus erros e acertos.	1	2	3	4
1	2	3	4	h) A equipe demonstra responsabilidade e bom senso. As pessoas sabem o que fazer, como e quando agir, em que alguém precise ficar Dizendo-lhes.	1	2	3	4
1	2	3	4	i) Os membros da equipe têm noção das conseqüências de fazer ou deixar de fazer algo, como cumprir um compromisso.	1	2	3	4
1	2	3	4	j) A equipe tem uma compreensão clara de seus propósitos e fins.	1	2	3	4
1	2	3	4	k) A equipe oferece uma atmosfera de liberdade psicológica para a expressão de todos os sentimentos e pontos de vista.	1	2	3	4
1	2	3	4	l) A coordenação passa de pessoa para pessoa conforme a natureza da tarefa.	1	2	3	4
1	2	3	4	m) A equipe equilibra a produtividade com a natureza da tarefa.	1	2	3	4

1	2	3	4	n) A equipe enfrenta a realidade e trabalha com base em fatos, não em fantasias.	1	2	3	4
1	2	3	4	o) A equipe usa inteligentemente as diferentes aptidões de seus membros.	1	2	3	4
1	2	3	4	p) A equipe tem capacidade para perceber a fadiga, tensão, atmosfera emocional, etc., e para tomar as medidas necessárias para seu controle.	1	2	3	4
1	2	3	4	q) As informações importantes para o trabalho alheio sempre são comunicadas.	1	2	3	4
1	2	3	4	r) Todos têm consciência dos papéis alheios	1	2	3	4
1	2	3	4	s) Há um bom nível de autocrítica interna. Os membros da equipe têm noção de seus pontos fracos e fortes.	1	2	3	4
1	2	3	4	t) Os compromissos assumidos são cumpridos.	1	2	3	4
1	2	3	4	u) A equipe demonstra motivação pelo que está fazendo.	1	2	3	4

(Fonte: Maximiliano, p. 37-40 - Instrumento n^o 1)

ANEXO B

ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO GERAL

Data: _____/_____/_____

HORÁRIO: _____

Observe atentamente o grupo durante a reunião e anote suas impressões à medida que for percebendo e sentindo os aspectos seguintes:

1. *Atmosfera* ou clima social da reunião

- Agradável, cordial
- Interessante e produtiva
- Tensa, sinais de hostilidade
- Desinteressante, monótona
- Desagradável, indícios de frustração

2. *Atividades dos participantes*

- Rotineiras, esforços dispersos
- Tendência a concordar, polidez, formalidade
- Produtividade, interesse real nas discussões
- Alguns membros dominaram a reunião
- Autodisciplina de cada membro nas discussões

3. *Expressão de idéias e sentimentos*

- Falta de liberdade para expressar idéias e sentimentos
- Polidez e superficialidade
- Razoável exposição de diferentes pontos de vista
- Ampla troca de idéias
- Sinceridade e confiança nas manifestações pessoais

4. *Decisões*

- O grupo não conseguia chegar a uma decisão: sobre esforços fragmentados
- Várias propostas apresentadas não encontraram receptividade, nem foram discutidas
- Um ou alguns membros dominaram as decisões ditando o curso de ação
- Decisões por votação (maioria)
- Decisões por consenso (debates de idéias e sentimentos).

5. *Atividades do grupo como um todo*

- Organização
- Liderança
- Dominação de alguns membros
- Aproveitamento do tempo
- Conteúdo dos debates
- Participação de todos
- Atitudes dos membros
- Entrosamento
- Cordialidade
- Hostilidade
- Agressividade

ANEXO C

LEVANTAMENTO DE EXPECTATIVAS

1) Que espero alcançar nestes encontros (aspectos que quer mudar pessoal, profissionalmente)? _____

2) Que tempo dispõe e espera para alcançar as mudanças?

3) Que dificuldades poderão ocorrer?

4) Como superar estas dificuldades?

OBSERVAÇÃO: Guardem a folha para o final do processo (e durante também) irmos realizando um acompanhamento direto com nossos objetivos.

ANEXO D

FEEDBACK

No processo de desenvolvimento interpessoal, feedback é um processo de ajuda para a mudança de comportamento: é um processo de comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. FEEDBACK eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos. É dar e receber informações, opiniões,...

Para ser construtivo, o *FEEDBACK PRECISA SER*:

DESCRITIVO AO INVÉS DE AVALIATIVO: Relata-se o comportamento do outro, sem fazer julgamentos. Assim o indivíduo sente-se mais à vontade para usar o dado como achar melhor, mais conveniente.

ESPECÍFICO AO INVÉS DE GERAL: Colocar uma situação específica e não comportamento no geral.

COMPATÍVEL COM AS NECESSIDADES DE AMBOS, COMUNICADOR E RECEPTOR: Pode ser altamente destruidor, se satisfazer somente as necessidades do comunicador.

DEVE SER DIRIGIDO PARA COMPORTAMENTOS QUE O RECEPTOR POSSA MUDAR: Se estiver fora do seu alcance, aumenta a frustração.

SOLICITADO AO INVÉS DE IMPOSTO

OPORTUNO: É mais útil quanto mais próximo possível do comportamento em questão.

ESCLARECIDO PARA ASSEGURAR A COMUNICAÇÃO PRECISA: Um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o feedback recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer...

Mesmo com todos esses requisitos, o processo de dar e receber feedback não é fácil, pois em primeiro lugar é difícil aceitar nossas ineficiências e ainda mais admiti-las para os outros, publicamente. Em segundo lugar gostamos de dar conselhos e com isso sentimo-nos competentes e importantes. Daí o perigo de pensar o feedback como forma de demonstrar nossa inteligência e habilidade, ao invés de pensar na sua utilidade para o receptor.

COMO SUPERAR AS DIFICULDADES:

- Estabelecendo uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras entre comunicador e receptor.
- Reconhecendo que o feedback é um processo de exame conjunto.
- Aprendendo a ouvir, a receber feedback sem reações emocionais intensas.
- Aprendendo a dar feedback de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas.

ANEXO E

SOLICITAÇÃO DE FEEDBACK

INSTRUÇÕES:

Escolha três perguntas da lista abaixo. Pergunte uma de cada vez, a pessoas cujas respostas são de grande interesse para você. Não são permitidos comentário, nem debates. A pergunta deve ser feita em voz alta para que todos possam ouvi-la. Quem responder, dirá SIM ou NÃO e dará um exemplo ilustrativo real de comportamento, sem considerações.

PERGUNTAS:

- 1 Eu ouço de forma atenta e com compreensão o que os outros dizem?
- 2 Eu assumo a liderança quando necessário?
- 3 Eu sou sensível aos sentimentos dos outros?
- 4 Eu sou muito passivo no grupo?
- 5 Eu demonstro confiar nos outros?
- 6 Eu participo bastante das atividades do grupo?
- 7 Eu me esforço para agradar a todos?
- 8 Eu utilizo subterfúgios para não me comprometer?
- 9 Eu assumo responsabilidade prontamente?
- 10 Eu reajo defensivamente às críticas?
- 11 Eu aceito pontos de vista contrários aos meus?
- 12 Eu costumo dominar a conversação?
- 13 Eu manipulo os outros no grupo?
- 14 Eu evito os conflitos, ao invés de enfrentá-los?
- 15 Eu costumo revelar claramente meus pensamentos e sentimentos?
- 16 Eu reconheço e valorizo as contribuições dos outros?
- 17 Eu sou muito agressivo?
- 18 Eu dou apoio aos outros?
- 19 Eu costumo expressar muitas queixas e ressentimentos?
- 20 Eu me omito nas situações difíceis?
- 21 Eu procuro impor meu ponto de vista?
- 22 Eu consigo expressar afeto aos outros, de forma espontânea?

ANEXO F

COMO OUVIR

Ouvir é mais produtivo que falar, em todos os níveis. A pessoa que sabe ouvir é mais simpática.

Geralmente ninguém se preocupa em ouvir. Ouvir não é fácil. Ouvir requer atenção e disposição.

Ouvir é muito mais complexo do que escutar. Enquanto escutar pode ser descrito como um processo neurofisiológico, ouvir implica um processo intelectual e emocional. É a síntese de muitas atividades incluindo o escutar. Um microfone escuta, mas não ouve.

Ouvir é de fato uma perícia adquirida através de práticas conscientes e inteligentes. Não há conexão automática entre a acuidade e o ato de ouvir. Alguns dos que escutam melhor são os piores ouvintes.

Como estamos sempre mais propensos a falar do que a ouvir, habituamo-nos a interromper a qualquer pretexto as pessoas que estão falando. Um dos resultados do hábito de interromper é duas pessoas falando ao mesmo tempo. O efeito é grotesco, principalmente quando os dois se convencem de que se farão ouvir se levantarem as vozes.

Interromper constitui violação do principal objetivo da comunicação humana na audição, observações e comentários podem ser guardados até o final da exposição, quando sempre haverá tempo para tirar as dúvidas.

A aprendizagem é feita, em grande parte, através do ouvido: ouvindo aprendermos.

Ouvir é um fato voluntário e consciente. A pessoa ouve porque quer ouvir e não ouve porque não quer ouvir. O pior cego é o que não quer ver e o pior surdo é o que não quer ouvir.

Ouvimos melhor, sempre que precisamos compreender assunto de interesse, sempre que nossa curiosidade for despertada ou alguém se referir a qualquer assunto que nos afete pessoalmente.

O ato de ouvir exige, de quem ouve, associar-se a quem fala. É necessário empenho de quem fala para fazer-se compreendido, e de quem ouve, para compreender.

O aluno faz uma pergunta. O professor responde. Para certificar-se de ter sido ou não compreendido, interroga o aluno. Este é incapaz de reproduzir o que lhe foi explicado. O

professor admite duas hipóteses: ou não explicou direito ou o aluno não compreendeu. Há uma terceira e mais provável hipótese. O aluno não ouviu.

Qualquer pessoa pode melhorar sua capacidade para ouvir. Ouvir é uma técnica mental que pode ser aperfeiçoada em treinamento e prática.

O ouvinte atento pode contar com diversas vantagens:

3 Dispõe de melhor informação;

Economiza tempo;

Permite assegurar de como a sua mensagem está sendo recebida;

Estimula o interlocutor a falar;

Previne mal-entendidos.

Os bons ouvintes procuram encontrar alguma coisa interessante no que está sendo dito, alguma coisa que possa ser aproveitada: Que está ele dizendo que eu preciso saber? Será realmente uma idéia prática? Estará ele contando alguma coisa nova? Perguntas como estas os mantém no caminho certo e contribuem para ajudar a nossa capacidade de ouvir.

Ouvir é difícil. Devemos esquecer a nossa importante personalidade para dedicar atenção à personalidade alheia. E mais: devemos fazer isso de corpo e alma. Ouvir é bem mais que um simples processo: é uma atividade voluntária e consciente.

Ouvir é renunciar. É a mais alta forma de altruísmo, em tudo quanto essa palavra signifique de amor e atenção ao próximo. Talvez por essa razão, a maioria das pessoas ouve tão mal, ou simplesmente não ouve.

Se usássemos melhor nossa audição, muitos problemas de nossa vida não teriam razão de existir.

ANEXO G

A Importância da Boa Comunicação

De: Presidente

Para: Diretor

Na próxima sexta-feira, aproximadamente às 17 horas, o cometa Halley estará nesta área. Trata-se de um evento que ocorre a cada 78 anos. Assim, por favor, reúnam todos os funcionários no pátio da fábrica, usando capacete de segurança, quando eu explicarei o fenômeno a eles. Se estiver chovendo, não poderemos ver o raro espetáculo a olho nu; sendo assim, todos deverão se dirigir ao refeitório, onde será exibido um filme documentário sobre o cometa Halley.

De: Diretor

Para: Gerente

Por ordem do Presidente, na sexta-feira, às 17 horas, o cometa Halley vai aparecer no pátio da fábrica, a olho nu. Se chover, por favor, reúnam todos os funcionários, com seus capacetes de segurança, e os encaminhem ao refeitório, onde o raro fenômeno terá lugar, o que acontece a cada 78 anos.

De: Gerente

Para: Supervisor

A convite do nosso querido Diretor, o cientista Halley, 78 anos, vai aparecer nu, às 17 horas, no refeitório da fábrica, usando capacete, pois vai ser apresentado um filme sobre o raro problema da chuva na segurança. O Presidente levará a demonstração para o pátio da fábrica.

De: Supervisor

Para: Chefe de Produção

Na sexta-feira às 17 horas, o Presidente, pela primeira vez em 78 anos, vai aparecer nu, no refeitório da fábrica, para filmar o Halley, o cientista famoso e sua equipe. Todo mundo deve estar lá de capacete, pois vai ser apresentado um show sobre a segurança na chuva. O Diretor levará a banda para o pátio da fábrica.

De: Chefe de Produção

Para: Funcionário

Todo mundo nu, sem exceção, deve estar com os seguranças no pátio da fábrica na próxima sexta-feira, às 17 horas, pois o Sr. Diretor e o Sr. Halley, (deve ser algum guitarrista famoso), estarão lá para mostrar o raro filme "Dançando na Chuva". Caso comece a chover mesmo, é para ir pro refeitório de capacete na mesma hora. O show ocorre a cada 78 anos.

Aviso Geral: (ESSE AVISO DEVE TER SIDO DADO POR UM ESTAGIÁRIO)😊😊

Na sexta-feira o Presidente irá fazer 78 anos e liberou geral pra festa às 17 horas, no refeitório. Vão estar lá, pago pelo manda-chuva, Bill Halley e seus cometas. Todo mundo deverá comparecer nu, apenas de capacete, porque depois uma banda de rock muito louca vai rolar solto, mesmo em caso de chuva.

ANEXO H

PRIMEIRAS IMPRESSÕES - RÓTULOS

Uma tendência universal das pessoas é formar extensas impressões dos outros, com base em informações muito limitadas. Tendo vista alguém ou mesmo seu retrato, por apenas alguns minutos, as pessoas tendem a formar opiniões sobre um grande número de suas características, dispondo-se a avaliar a pessoa através dessas impressões. Além disso, procuram unificar suas percepções. Ex: uma pessoa é vista como “boa” ou “má”, e não como possuidora de características boas e más. Se acharmos que alguém é “bom”, acabamos percebendo tudo o que faz como sendo “bom”, mesmo que não o seja. Ocorre da mesma forma com quem consideramos “maus”, e assim terminamos por colocar “rótulos” nas pessoas. Não nos permitimos enxergar outros aspectos da sua personalidade.

FATORES QUE AFETAM UMA PERCEPÇÃO ADEQUADA DAS OUTRAS PESSOAS:

Estado Emocional: a maneira como nos sentimos no momento e a nossa situação de vida interferem diretamente na percepção que temos dos outros. Tendemos a projetar os próprios sentimentos nos demais.

Erro lógico e traços centrais: vemos um traço numa pessoa e logo achamos que ela tem vários outros traços. Ex: saber que uma pessoa é inteligente faz com que quase todos esperem que ela também seja criativa, decidida, confiável, etc.; mesmo sem perceber isto claramente.

Efeito de halo: a tendência de rotular as pessoas como “bons” e “maus”, como vimos acima. O indivíduo rotulado como “bom” sempre é visto como possuidor de todas as boas qualidades, um indivíduo rotulado de “mau” é visto como possuidor de todas as más qualidades.

Similaridade suposta: há forte tendência nas pessoas para supor que as outras são semelhantes a si mesma. Ex: se gostarmos de festas, achamos que os outros também gostam. Isso também distorce a nossa real percepção.

Preconceitos: preconceitos que temos afetam o julgamento que fazemos das outras pessoas. Ex: se não gostamos de pessoas com sotaque, não conseguiremos conhecê-las melhor, porque nosso preconceito nos afastará das mesmas.

* **RESUMINDO**: Você, que é um profissional que lida diariamente com pessoas, deve estar atento a todos estes fatores, uma vez que, se não o fizer, poderá não conseguir manter um bom relacionamento interpessoal com seus colegas e clientes.

ANEXO I

ABRIGO SUBTERRÂNEO

Imaginem que nossa cidade está sob a ameaça de um bombardeio. Aproxima-se um homem e lhes solicita uma decisão imediata. Existe um abrigo subterrâneo que só pode acomodar seis pessoas. Há doze que pretendem entrar. Abaixo há uma relação das doze pessoas interessadas a entrar no abrigo. Faça sua escolha, destacando seis tão somente.

- () Um violinista, com 40 anos de idade, narcótico viciado;
- () Um advogado, com 25 anos de idade;
- () A mulher do advogado, com 24 anos de idade, que acaba de sair do manicômio. Ambos preferem ou ficar juntos no abrigo, ou fora dele.
- () Um sacerdote, com a idade de setenta e cinco anos;
- () Uma prostituta, com 34 anos de idade;
- () Um ateu, com 20 anos de idade, autor de vários assassinatos;
- () Uma universitária que fez voto de castidade;
- () Um físico, com 28 anos de idade, que só aceita entrar no abrigo se puder levar consigo sua arma;
- () Um declamador fanático, com 21 anos de idade;
- () Uma menina, com 12 anos de idade, e baixo QI;
- () Um homossexual, com 47 anos de idade;
- () Uma débil mental, com 32 anos de idade, que sofre de ataques epiléticos.

ANEXO J

O CASO DA PONTE

JOÃO era casado com MARIA e se amavam.

Depois de um certo tempo, João começou a chegar cada vez mais tarde em casa.

Maria sentiu-se abandonada e procurou PAULO, que morava do outro lado da ponte. Acabaram amantes e Maria voltava para casa sempre antes do marido chegar.

Um dia, quando voltava, encontrou um BANDIDO atacando as pessoas que passavam na ponte. Ela correu de volta para a casa de Paulo e pediu proteção. Ele respondeu que não tinha nada a ver com isso e que o problema era dela. Ela, então, procurou um AMIGO. Este foi com ela até a ponte, mas se acovardou diante do bandido e não teve coragem de enfrentá-lo.

Resolveu procurar um BARQUEIRO, mais para baixo do rio. Este aceitou levá-la por \$1.115,00, mas nenhum dos dois tinha o dinheiro. Insistiram e imploraram, mas o barqueiro foi irredutível. Aí voltaram para a ponte e o bandido matou Maria.

Colocar os 6 personagens em ordem decrescente de culpa, isto é, coloque o número 1 no maior responsável pelo que ocorreu e os restantes em ordem decrescente, ficando o número 6 como o menos responsável.