

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Papéis desempenhados pelos indivíduos para uma equipe alcançar  
seus objetivos: o caso dos motociclistas

ÁLVARO ANTÔNIO LARANGEIRA TEIXEIRA

**Porto Alegre (RS), 2003.**

## SUMÁRIO

|   |            |
|---|------------|
| <b>AGRADECIMENTOS .....</b>   | <b>3</b>   |
| <b>RESUMO .....</b>   | <b>4</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>5</b>   |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>6</b>   |
| <b>1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA EM ESTUDO.....</b>  | <b>9</b>   |
| 1.1. DO ATLÂNTICO AO PACÍFICO EM MENOS DE 50 HORAS CONTÍNUAS ....   | 10         |
| 1.2. FOCO DO ESTUDO.....  | 12         |
| 1.2.1. <i>Objetivo Principal.....</i>   | 13         |
| 1.2.2. <i>Objetivos Específicos .....</i>   | 13         |
| 1.2.3. <i>Justificativa do Estudo .....</i>   | 14         |
| <b>2 - REVISÃO DA LITERATURA .....</b>  | <b>16</b>  |
| 2.1 - GRUPOS E EQUIPES: CONCEITOS E TIPOLOGIAS.....   | 16         |
| 2.2 – PAPÉIS DESEMPENHADOS PELOS INDIVÍDUOS EM EQUIPES.....   | 26         |
| <b>3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>  | <b>37</b>  |
| 3.1 - DELINEAMENTO DA PESQUISA .....  | 37         |
| 3.2. PLANO DE COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES .....   | 38         |
| 3.2.1. <i>Instrumento de Pesquisa.....</i>  | 39         |
| 3.2.2. <i>Participantes do Estudo .....</i>   | 39         |
| 3.3. PLANO DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS E MATERIAIS .....  | 45         |
| 3.4. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS .....   | 47         |
| <b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>   | <b>48</b>  |
| 4.1. MOTIVOS PARA A VIAGEM DOS MOTOCICLISTAS .....  | 48         |
| 4.2. IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS PAPÉIS .....   | 51         |
| 4.3. PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AO GRUPO/EQUIPE .....   | 58         |
| 4.3.1. <i>Contexto para o exercício dos papéis desempenhados na equipe de motociclistas e resultados diante de soluções de problemas.....</i> | 62         |
| 4.3.2. <i>Análise comparativa dos papéis exercidos na equipe e resultados associados .....</i>  | 72         |
| 4.4. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS .....   | 74         |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>86</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>89</b>  |
| <b>ANEXO I: INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>  | <b>91</b>  |
| <b>ANEXO II: INSTRUMENT OF RESEARCH.....</b>  | <b>100</b> |

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus filhos e à minha namorada, pela paciência que dedicaram a mim durante esta jornada.

À minha orientadora e às professoras da banca, que me ajudaram a dar um rumo novo a esta pesquisa.

Aos motociclistas, que tiveram a coragem de fazer a viagem comigo.

## RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é analisar a influência dos papéis desempenhados pelos indivíduos para consolidar as equipes e solucionar seus problemas, visando o alcance de seus objetivos. O trabalho inicia com a identificação do problema em estudo. Faz-se a revisão da literatura a respeito da identificação e descrição dos papéis. Os procedimentos metodológicos utilizados permitem, apesar de suas limitações, analisar os dados com base na literatura, nas entrevistas e nas publicações a respeito da viagem, cenário deste estudo. A análise qualitativa foi baseada nas entrevistas e publicações a respeito do caso escolhido. A análise quantitativa foi utilizada para apoiar a análise qualitativa. A avaliação da percepção dos participantes da pesquisa em relação ao grupo/equipe, foi obtida nas entrevistas. A contextualização do exercício de tais papéis na equipe de motociclistas, destaca os principais resultados diante de soluções de problemas, e para finalizar as metas intermediárias é feita a análise comparativa dos papéis exercidos na equipe pesquisada e os resultados associados. A pesquisa foi realizada em três partes. A primeira buscou identificar o perfil dos participantes da pesquisa; já a segunda fez uso do questionário elaborado por Moscovici (1996) para obter a opinião dos participantes em relação ao caso em estudo e, a terceira foi orientada por entrevistas para tratar dos papéis dos indivíduos durante a viagem e enquanto um grupo de motociclistas. O resultado obtido é que os papéis realmente influenciam o atingimento dos objetivos de grupos e equipes. E que a cada situação a influência de um ou outro papel varia. Como resultado paradoxal desta pesquisa descobriu-se que os participantes tinham atributos que os caracterizaram como equipe. Contudo, não se consideraram maduros a ponto de se perceberem como grupo. Isto vai ao encontro da literatura pesquisada e parece ser um achado analítico de pesquisa que merece ser melhor explorado nas organizações contemporâneas, pois os grupos temporários se fazem cada vez mais presentes.

## ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze the influence of the roles played for the individuals to consolidate the teams and to solve its problems, aiming at the reach of its objectives. The work begins with the identification of the problem in study. It makes a review of literature about the identification and description of the roles. The methodological procedures used allow, although its limitations, to analyses the basis based on the literature, in the interviews and publications about the trip, scenery of this study. The qualitative analysis was based on the interviews and publications about the case chose. The quantitative analysis was used to support the qualitative analyses. The valuation of the perception of the participants of the research in relation to group/team was gotten in the interviews. The context of the exercise of such roles in the motorcycle team, detaches the main ones resulted ahead of solutions of problems, and to finish the intermediate goals is made the comparative analysis of the roles exerted in the searched team and the results associates. The research was performed in three parts. The first one searched to identify the profile of the participants of the research; the second used the questionnaire elaborated by Moscovici (1996) to get the opinion of the participants in relation to the case in study and, the third was guided by interviews to deal with the roles of the individuals during the trip and while a motorcycle group. The result gotten was that the roles really influence the objectives reaching by the groups and teams. And in each situation the influence of one or another role varies. As paradoxical result of this research was discovered that the participants had attributes that characterized them as a team. However, they don't consider their selves mature to see them as group. This goes with the searched literature and seems to be an analytical finding of the research that it better deserves to be explored in the contemporary organizations, therefore the temporary groups makes its each time more present.

## INTRODUÇÃO

Os papéis desempenhados pelos indivíduos contribuem para uma equipe alcançar seus objetivos? Esta é a questão básica deste trabalho. Investigar sobretudo as inter-relações pessoais em termos de papéis e como os indivíduos se comportam em grupo na solução de problemas, no enfrentamento de dificuldades e no atingimento de objetivos é o principal eixo de análise desta dissertação.

Como é difícil, nos dias de hoje, fazer um trabalho sozinho, precisa-se cada vez mais entender o que acontece com os grupos e nos grupos. Assim se pode criar melhores condições de otimizar o trabalho e os resultados advindos dele. Entender as competências individuais nem sempre é suficiente. É necessário identificar os papéis individuais quando em equipe, observar a influência de cada um no resultado do trabalho ou na solução do problema, analisar a influência de cada integrante do grupo nos outros componentes do mesmo grupo e como cada papel contribui ou atrapalha nos momentos de crise ou decisão.

Estudam-se as reações de um grupo de motociclistas que se reuniu para enfrentar um desafio. O agrupamento de motociclistas foi formado para enfrentar um desafio: fazer uma viagem. O objetivo consistiu em fazer a travessia entre os oceanos Atlântico e Pacífico, em até 50 horas contínuas, na América Latina, de motocicleta.

Partindo da premissa de que equipes de alto desempenho buscam atingir as próprias metas, o estudo foi desenvolvido no sentido de identificar se os papéis desempenhados pelos indivíduos em grupo fazem ou não diferença no resultado final. Considera-se preliminarmente que esse é o principal indicador para evidenciar se o agrupamento de pessoas é apenas de grupo ou se houve sua transformação, mesmo num curto espaço de tempo, consolidando-se então uma equipe, ou até mesmo se esse agrupamento possui as características de grupo ou equipe.

Para que equipes sejam de alto desempenho, seus membros devem contribuir de maneira diferenciada. Supõe-se que os objetivos das equipes podem

ser diferentes dos objetivos dos seus integrantes e ainda assim as equipes podem atingir seus objetivos. As empresas, devido à competição cada vez mais acirrada, passam a se preocupar com a vida profissional e pessoal de seus colaboradores e a estimular o trabalho em grupo e o desenvolvimento de equipes. Os integrantes das equipes são instigados a vencer seus próprios limites e conviver com outros, vivendo momentos ora agradáveis, ora de conflitos interpessoais. Ademais, atualmente os grupos flexíveis, também denominados de equipes *ad hoc* (tal como o grupo de motociclistas) são cada vez mais freqüentes em organizações que trabalham por projetos, possuem uma estrutura matricial, adotam uma estratégia empresarial voltada à diversidade e à inovação, fazem uso de empregados terceirizados etc.

Entende-se inicialmente que, nos grupos, os indivíduos ocupam e mudam de papéis. Os papéis tratados neste estudo são ilustrados pela pesquisa empírica e embasados na literatura específica. Talvez eles sejam fundamentais para o grupo obter o desempenho desejado, tornando-se uma equipe de alto desempenho.

Este estudo pretende explorar as relações entre as pessoas em grupo para atingir determinados objetivos. Apesar de sempre se encontrar conflitos entre os objetivos dos indivíduos e o objetivo do grupo, considera-se que as diferenças de interesses permeiam qualquer agrupamento humano. Nas empresas, está cada vez mais evidente que sem os grupos de trabalho é impossível, hoje em dia, atingir os resultados esperados. O trabalho em grupo cada vez será mais necessário tanto nas empresas como nas famílias.

A atual conjuntura econômica mundial está levando todos a se reunirem para sobreviver. As relações, os papéis, os conflitos de interesses existem, tanto nas famílias como nas empresas, e a todo momento as pessoas estão formando grupos com objetivos comuns apesar da diversidade de interesses.

O presente trabalho é organizado em capítulos. O primeiro capítulo define o tema, identifica o problema deste estudo, descreve a viagem do grupo de motociclistas, que é o contexto onde a equipe desenvolveu os papéis investigados, e também descreve os objetivos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo é destinado à fundamentação teórica sobre grupos, equipes e papéis desempenhados

pelos indivíduos. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. O capítulo quarto é dedicado à descrição e à análise dos dados; nesse, são descritos e identificados os papéis que os participantes do grupo estudado desempenharam e fazem-se também comparações entre os papéis encontrados na equipe e os mencionados na literatura. Apresentam-se as considerações finais sobre o estudo no encerramento da discussão.

A escolha de um grupo de motociclistas pode parecer *a priori* inapropriada para uma dissertação de mestrado em Administração. Mas essa escolha tem como finalidade implícita explorar o funcionamento de grupos e equipes flexíveis nas organizações contemporâneas. Esse exercício reflexivo é feito nas Considerações Finais.

## 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA EM ESTUDO

Neste capítulo, são identificados conceitos que embasam o problema em estudo e descreve-se o objeto de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a escolha do caso.

Segundo Vergara (1999) e Bion (1897), há dois tipos de grupos: o grupo refinado e o grupo primitivo. O grupo primitivo é um agrupamento de pessoas com uma finalidade qualquer, como, por exemplo, os torcedores em um estádio de futebol. Esses formam o grupo de torcedores, têm um objetivo em comum, porém não constituem uma equipe. E o grupo refinado aceita e valoriza a experiência e o aprendizado, como, por exemplo, uma torcida organizada de um clube de futebol. Nesses exemplos, identificam-se grupos e equipes com objetivos semelhantes, porém um é denominado primitivo e também chamado de grupo, enquanto o outro é refinado e identificado como equipe ou grupo refinado.

No novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, as definições não são totalmente esclarecedoras como pode ser observado nas transcrições abaixo. A definição de equipe deixa implícito que essa precisa de um objetivo comum, enquanto grupo é apenas uma junção de coisas semelhantes ou afins.

**Equipe:** 1. Grupo de uma ou mais pessoas que juntas participam numa competição esportiva. 2. Conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho. (Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 1986, p. 676).

**Grupo:** 1. Conjunto de objetos que se vêm duma vez ou abrangem no mesmo lance de olhos. 2. Reunião de coisas que formam um todo. 3. Reunião de pessoas. 4. Pequena associação ou reunião de pessoas ligadas para um fim comum: O grupo de trabalho da Secretaria da Educação reuniu-se ontem. 5. ... (Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 1986, p. 871).

O foco do estudo é descobrir quais papéis são importantes para o grupo estudado atingir seus objetivos e resolver seus problemas. O caso do grupo de motociclistas pretende identificar se os papéis desempenhados pelos indivíduos têm importância ou não no resultado obtido pelos mesmos.

É importante salientar que não foram estudadas equipes criadas dentro de uma hierarquia de cima para baixo nas pirâmides das organizações. O grupo selecionado para esta pesquisa foi criado quase espontaneamente para fazer alguma coisa inédita ou desafiadora. Não é intenção discutir se equipes funcionam dentro das organizações, mesmo quando criadas do topo para baixo na pirâmide, tampouco como elas enfrentam as adversidades e ou como são tomadas as decisões.

Este estudo busca identificar os papéis vividos por indivíduos em um determinado grupo, traçando um paralelo entre estes e os papéis encontrados na literatura específica. Os eventos significativos, os problemas enfrentados durante a aventura pela equipe compõem o contexto “problematizador” do caso em estudo. A seguir, apresenta-se uma breve introdução sobre o contexto do grupo pesquisado.

### 1.1. DO ATLÂNTICO AO PACÍFICO EM MENOS DE 50 HORAS CONTÍNUAS

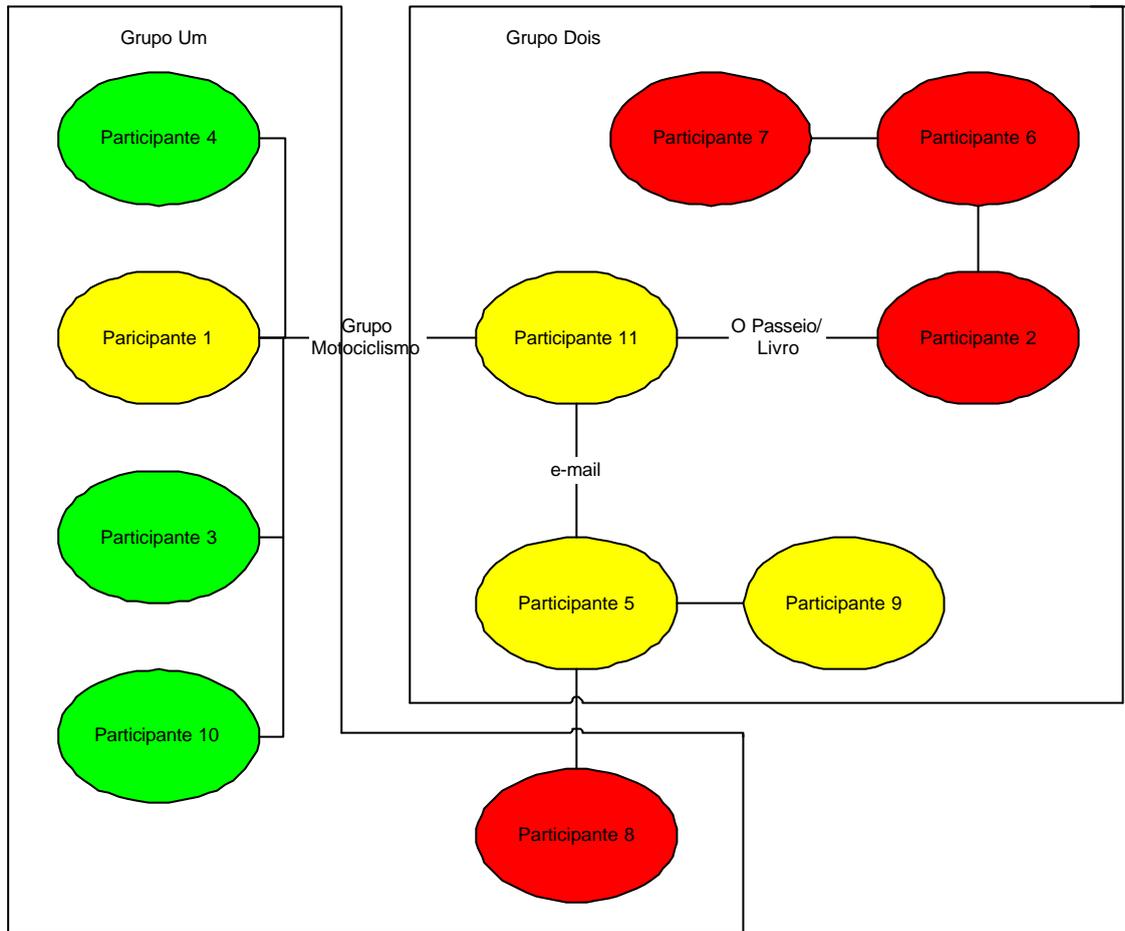
Este tópico descreve a viagem entre o Atlântico e o Pacífico. Foi o *1º LA-50cc – Primeiro Costa a Costa na América Latina em menos de 50 horas*. Depois de um contato via *e-mail* entre um brasileiro e um americano, surgiu à idéia de fazer uma viagem costa a costa na América Latina, em grupo, à semelhança de prova já realizada nos Estados Unidos. Foram mais de seis meses de planejamento para organizar a largada de onze motociclistas, sendo que, desses, nove concluíram o desafio. Considera-se um grupo homogêneo, se observado pelo lado das motocicletas, mas um grupo heterogêneo, se analisado pelo lado profissional e pessoal. Nenhum dos participantes tem a mesma profissão de outro componente do grupo. Um jornalista, um executivo de Tecnologia da Informação, um médico, um representante comercial, um proprietário de posto de serviços, um industrial de veículos especiais, um empreendedor de serviços especializados e um aposentado compõem a equipe de motociclistas. A maioria dos componentes não se conhecia pessoalmente, apenas de nome e por *e-mail*. Uma das características do grupo é

que todos os componentes estão acostumados a ter autonomia e gostam de ter liberdade em suas vidas privadas. No caso dessa viagem, tudo precisava ser negociado e discutido. Vale lembrar que tais características são hoje observadas nas organizações contemporâneas.

Durante a viagem, o grupo dividiu-se em dois, apesar de prevista a divisão em três. Para ilustrar as relações anteriores, a viagem e a divisão ocorrida durante a viagem, observe a figura a seguir. As cores vermelho, amarelo e verde significam os grupos definidos antes da viagem para que andassem juntos durante todo o transcurso desta. As ligações entre as elipses (integrantes do grupo) identificam a relação entre todos os integrantes do grupo antes da aventura. A formação dos subgrupos, anterior à partida, foi feita baseada em algumas premissas para a viagem. O grupo amarelo foi escolhido pelo fator da comunicação, os dois americanos ficariam em companhia dos dois brasileiros que melhor falam a língua inglesa. O grupo verde foi escolhido pela afinidade entre os integrantes: todos os três já se conheciam há bastante tempo e haviam viajado inúmeras vezes juntos. O grupo vermelho foi escolhido por motivos geográficos e de conhecimento anterior, três dos integrantes são paulistas e o quarto integrante foi quem convidou dois dos paulistas.

Outro motivo que influenciou na formação de todos os subgrupos foi que em todos os três subgrupos deveria haver alguém que tivesse participado de toda a organização. Talvez esse representasse o papel de líder.

A criação dos grupos definitivos foi totalmente informal. Ao se observar o quadro das relações e da composição dos grupos formados de fato, não se percebe o que levou à formação dos grupos informais resultantes. As figuras geométricas em formato de quadrado e da letra "L" determinam a formação dos grupos depois de iniciada a viagem, ou seja, o grupo informal que se considerou, como descrito acima.



**Figura 1 - Distribuição dos Grupos**

No material teórico pesquisado, Moscovici (1996) reforça que um grupo para se tornar equipe precisa de amadurecimento, confiança e evolução entre os componentes. Acredita-se que é assim que são formadas as equipes.

## 1.2. FOCO DO ESTUDO

Esta pesquisa tem por finalidade identificar se determinados papéis são decisivos e se repetem em momentos-chave para o alto desempenho da equipe,

podendo ser a base para atingir resultados. Apesar da diversidade dos objetivos encontrados pelo grupo escolhido, o trabalho de pesquisa pretende identificar os fatos significativos e relevantes para ajudar na comparação entre os papéis exercidos e os papéis encontrados na literatura. Através de pesquisa teórica e empírica, espera-se mostrar a importância desses papéis para o funcionamento das equipes. Serão feitas comparações para melhor entender o funcionamento dos papéis em equipes.

Como já mencionado, a questão norteadora deste estudo é a seguinte:

- Os papéis desempenhados pelos indivíduos contribuem para uma equipe alcançar seus objetivos?

A seguir, são apresentados os objetivos da pesquisa.

### **1.2.1. Objetivo Principal**

- ✓ Analisar a influência dos papéis desempenhados pelos indivíduos para consolidar a equipe e solucionar seus problemas, visando ao alcance de seus objetivos.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar e descrever os papéis;
- ✓ Avaliar a percepção dos participantes da pesquisa em relação ao grupo/equipe, segundo Moscovici (1996);
- ✓ Contextualizar o exercício de tais papéis na equipe de motociclistas, destacando os principais resultados diante de soluções de problemas;
- ✓ Analisar comparativamente os papéis exercidos na equipe pesquisada e os resultados associados.

### 1.2.3. Justificativa do Estudo

A importância deste estudo está no fato de que o mundo de hoje precisa de decisões rápidas e de mais flexibilidade das pessoas e das organizações. Como proposta principal, este estudo pretende identificar a contribuição dos indivíduos nas equipes. A relevância deste estudo está centrada no fato de que a maioria dos estudos sobre equipes preocupa-se com o amadurecimento da equipe. E não tem como tema central os papéis que devem ser desempenhados para o sucesso da mesma. De fato, esse tema já foi explorado inclusive através da Análise Transacional, na década de 30 do século XX, mas parece ter sido pouco a pouco abandonado, observando-se as investigações mais recentes sobre grupos.

Neste estudo de caso, espera-se que seja possível perceber a importância dos papéis dos indivíduos para o sucesso ou fracasso de uma equipe. No mundo das normas, o mais importante é o processo. Entretanto este estudo tem a visão de identificar a importância dos papéis dos indivíduos. Os processos implantados através, por exemplo, dos programas de qualidade não enfatizam os papéis, sejam individuais ou grupais. Então, a relevância deste estudo é o papel exercido e não o processo rotineiro.

As organizações podem tirar proveito deste estudo mesmo que este não contemple as equipes em organizações. O estudo pode mostrar a importância que os papéis têm no resultado. Em termos acadêmicos, pode ser um caminho alternativo para o estudo dos grupos e equipes, tendo como foco os papéis de uma equipe efêmera.

Atualmente, as empresas estão trabalhando cada vez mais em grupos construídos para atingir determinado objetivo e depois estes grupos são desfeitos. Podem ser citados vários exemplos no mundo corporativo. Para ilustrar com base na experiência do pesquisador, cita-se o caso da Dell Computadores do Brasil, que implantou a ISO 9000. Foi criado um grupo de trabalho com o fim específico de implantar as rotinas necessárias para a certificação de qualidade que estava tentando ser alcançada. Foram convocados funcionários de todos os departamentos

para participar da equipe de implantação. Depois da certificação, esse grupo deixou de existir. No mundo empresarial, podem ser observados vários exemplos similares a esse. Entender esses grupos poderá ajudar as empresas.

As organizações podem partir deste estudo para identificar se equipes dentro de organizações funcionariam da mesma forma. A possibilidade de analisar um grupo ou equipe no qual não existe relação (afetiva, profissional etc) forte entre os participantes antes do caso em estudo pode esclarecer sobre o funcionamento destes para atingir determinado objetivo dentro das organizações.

A escolha deste caso se deve em grande parte à heterogeneidade e ao caráter inusitado da composição do grupo. O grupo pesquisado reuniu-se por cinquenta horas apenas e deixou muitas informações a serem estudadas. Conseguiu seu objetivo como grupo, e seus integrantes, na maioria, também conseguiram atingir suas metas pessoais. Esses fatos, por si, credenciam o grupo para o estudo aqui detalhado.

## 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo busca explorar as informações encontradas a respeito de agrupamentos, grupos, equipes e papéis. A literatura a respeito é diversificada e encontrada em publicações de diferentes áreas de conhecimento. O objetivo deste capítulo é possibilitar o embasamento para a construção de um referencial teórico que sirva de suporte ao desenvolvimento desta dissertação.

### 2.1 - GRUPOS E EQUIPES: CONCEITOS E TIPOLOGIAS

Segundo Bernardes (1982), agrupamento é um termo que pode ser utilizado de forma abrangente. Estão inseridos dentro desse conceito: grupo e equipe com todas as suas subdivisões. Agrupamentos precisam de três condições simultâneas para acontecer. A primeira é a necessidade que os indivíduos têm de organizarem-se em grupos por motivos externos para satisfazerem necessidades ou exigências. Dentro das organizações, as exigências são internas e externas, mas pertinentes aos objetivos destas. Fora das organizações, parte da sociedade é responsável por criar a motivação para a formação de clubes ou sociedades. Em paralelo, as pessoas precisam satisfazer as suas necessidades ou os seus objetivos individuais. Para isso, muitas precisam dos outros.

A segunda condição é a percepção de que os objetivos coletivos e individuais serão mais bem atendidos se feitos em conjunto. O número de pessoas que se junta por um período de tempo limitado em agrupamentos é limitado. Os agrupamentos podem ser formados com a finalidade de alcançar metas determinadas pela organização ou pelos próprios participantes. Essas podem ser competitivas, cooperativas ou orientadas. A continuidade do agrupamento é dependente da sinergia e da certeza de que o esforço coletivo e o resultado global são melhores que a soma dos resultados individuais. O coletivo impõe restrições de

comportamento aos membros para que o agrupamento atinja os resultados gerais. A fronteira de quem pertence ou não ao coletivo fica clara para todos os participantes no caso de uma organização e menos definida no caso das “panelinhas” fechadas.

A terceira é a existência de um posicionamento estável entre os participantes e os relacionamentos intra-agrupamentos. Os interesses internos e externos mantêm o equilíbrio desses agrupamentos.

Bernardes (1982) classifica os grupos em função do grau de identificação dos participantes como pertencentes a uma coletividade. Grupos formais e informais, grupos pequenos e grandes e ainda grupos primários e secundários. Os grupos formais e informais têm características complementares. O grupo formal é um grupo de duração prolongada, uma unidade administrativa, uma equipe, uma comissão ou um grupo de trabalho com duração predeterminada. Em um outro extremo, está o grupo informal, grupo formado por amigos, as famosas “panelinhas”, ou também o chamado grupo autônomo. Como características desses grupos, pode-se citar:

- ✓ O grupo formal deve atingir metas da organização e ou criadas por esta. Já o informal reúne-se para atingir metas dos indivíduos de forma conjunta para responder a uma necessidade do ambiente;
- ✓ No grupo formal, as metas individuais ficam em segundo plano e são conquistadas através de pagamento que recebem por atingir as metas da organização. No caso do informal, as metas dos indivíduos são atingidas em conjunto, pois eles estão reunidos para atingir uma meta coletiva de escolha deles mesmos;
- ✓ As metas individuais dos grupos formais, em geral, são tarefas rotineiras de escritório, oficina ou manufatura;
- ✓ A fronteira do grupo formal é determinada pela organização, com exceção dos desligamentos voluntários. Os informais têm as suas fronteiras determinadas pelos membros. O espírito de grupo fechado é forte;
- ✓ A duração do agrupamento formal costuma ser grande, pois tem com o suporte a substituição contínua dos membros. O informal tem a sua duração

limitada pelo atingimento das metas comuns e/ou pelo aparecimento da competição interna;

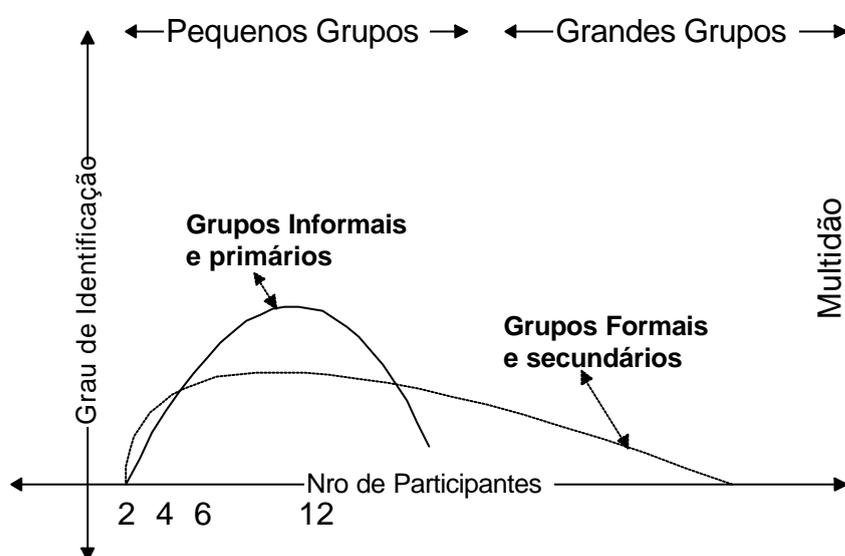
- ✓ A estrutura formal é constituída, e a liderança é determinada pela organização. A estrutura informal é gradual, depende do respeito entre os participantes e da especialidade de cada um. Os coordenadores surgem naturalmente, assim como os subcoordenadores. Esses postos são conquistados e aceitos pela maioria dos participantes.

Em síntese, o grupo informal e o grupo formal são os extremos de uma mesma linha. Os grupos reais estão em pontos ao longo desta linha. É muito difícil um grupo ser totalmente formal ou informal.

Os pequenos e os grandes grupos têm características diferentes em função do número de seus membros, segundo Bernardes (1982). A observação pode ser feita em função dos formais e dos informais. O grupo autônomo ou formal pode começar com duas pessoas que mantenham um relacionamento no qual os sentimentos trocados são maiores do que em grupos de cinco ou mais membros. Um grupo formal com três indivíduos depende muito dos componentes, pois pode mudar a relação entre estes. Dois componentes podem unir-se contra um ou até mesmo conviverem em harmonia. O grupo informal passa a um período de amadurecimento quando o número é igual ou maior que quatro. Porém, à medida que o número cresce, as metas de cada indivíduo tendem a se tornar diferentes e o relacionamento entre eles fica mais difícil. O grupo formal ou unidade administrativa pode ter tido origem em um grupo informal, porém tende a receber suas metas da organização e por isso é teoricamente mais harmônico até o número de doze ou quinze membros. Esse número pode ser usado também como limite do grupo informal. Mesmo no grupo formal, o número de integrantes superiores a estes tende a se transformar em multidão. A multidão não possui objetivos comuns e é mais difícil de administrar.

Bernardes (1982) classifica os grupos em primários e secundários. Primários são os grupos que giram em torno dos sentimentos, como é o caso da família. O grupo de amigos para conquistar determinada meta também fica nessa

classificação. Os grupos primários atendem às necessidades individuais de seus membros. Os grupos secundários podem dar origem aos primários porque não conseguem atender às necessidades dos indivíduos que os compõem. Os grupos secundários estão mais relacionados com os grupos formais, assim como os grupos primários estão próximos dos grupos informais. A figura abaixo, criação de Bernardes (1982), mostra os vários tipos de grupos em função do grau de identificação dos seus participantes.



**Figura 2 - Relações entre os grupos**

Fonte: BERNARDES, Cyro. *Sociologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1982., p 107.

Bernardes (1982) classifica os grupos em função do número de participantes e do grau de identificação dos componentes destes. Já Pichon-Riviere (apud Freire, 1992) prefere observar o resultado obtido pelo grupo e é acompanhado em suas idéias.

Quando um conjunto de pessoas movido por necessidades semelhantes se reúne em torno de uma tarefa específica, temos um grupo (Pichon-Riviere apud Freire, 1992, p. 36).

Esta definição de Pichon-Riviere (apud Freire, 1992) define grupos. Mas Freire (1992) explica o que é grupo e a razão para a existência destes, como pode ser visto abaixo. Para o referido autor, grupo está associado ao que precisa ser feito e não aos papéis que são desempenhados pelos seus componentes, como é o caso deste estudo.

Quando do cumprimento e desenvolvimento de tarefas, estas pessoas deixam de ser um amontoado para tornar-se um grupo, uma vez que têm um objetivo em comum. Para que isso aconteça, é necessário que cada participante tenha contribuído de uma forma ou de outra para com o grupo e para com a tarefa a ser realizada. Cada um deve ter usado a sua capacidade de falar, calar, opinar, etc. Cada um tem sua identidade que deve ser preservada e utilizada para melhor construção do grupo. Quando mesmo na ausência de um ou mais membros do grupo, o grupo introjeta o elemento faltante, é justamente aí que o amontoado de pessoas começa a formar o grupo. (Freire, 1992, p. 36).

Freire (1992) concentra-se na leitura do coletivo do grupo. E reforça que cada elemento deve estar em sintonia com o grupo. Afirma que a formação do grupo está diretamente ligada aos papéis exercidos pelos elementos do mesmo.

Vergara (1999) baseada em Bion (1987)<sup>1</sup> divide os grupos em dois tipos distintos, não tendo a preocupação de falar sobre os papéis desempenhados pelos integrantes destes grupos.

Bion (1987) desenvolveu um estudo interessante sobre o funcionamento dos grupos. Ele diz que, quando um grupo se reúne, constitui simultaneamente dois grupos simbólicos: grupo de trabalho ou refinado e grupo primitivo. (Vergara, 1999, p. 150).

Grupo primitivo, como o nome diz, pode ser um aglomerado de pessoas. Esse tipo de grupo não tem história nem quer ter. Esse grupo é constituído por pessoas com uma finalidade, porém as finalidades individuais podem falar mais alto. Já o grupo refinado aceita aprender e valoriza as experiências passadas, ao contrário dos grupos primitivos. Os grupos refinados, com um objetivo único, podem em determinados momentos adquirir a postura de grupos primitivos. Pode-se citar o exemplo do grupo de empregados de uma empresa qualquer, quando juntos para

uma comemoração com jantar, onde cada um deve servir-se. No início, o grupo é refinado, pois todos esperam a hora para iniciarem a servir-se. Algumas vezes, porém, depois de iniciado o processo, as filas podem ser formadas em várias direções, mostrando um comportamento de grupo primitivo.

Bion (apud Vergara, 1999), em sua divisão dos grupos, identifica a mudança dos grupos, dependendo da situação que precisam enfrentar. Aqui fica claro que a atitude de cada indivíduo do grupo é determinante para o resultado do todo.

Moscovici (1996) mostra os estágios de desempenho de grupos. Os grupos e ou equipes são classificados em cinco tipos, de acordo com seu modo de funcionamento: pseudo-equipe, grupo de trabalho, equipe potencial, equipe real e equipe de elevado desempenho.

**Pseudo-equipe:** este tipo de grupo pode definir um trabalho a fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável (Moscovici, 1996, p. 14).

A classificação de pseudo-equipe fica aproximada da classificação de grupo primitivo. O grupo de trabalho já é uma evolução da pseudo-equipe, na qual cada indivíduo faz a sua parte sem ter a preocupação com o resultado coletivo. Para um grupo de trabalho, isso pode ser suficiente e pode ocorrer se as atividades de cada componente estiverem claramente entendidas pelo executor e de acordo com as necessidades.

**Grupo de trabalho:** Os membros desse grupo não vêm nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo. Um grupo de trabalho pode ser eficiente e efetivo, todavia não produz desempenho coletivo ou de 'equipe' (Moscovici, 1996, p. 14).

Já a equipe potencial é voltada para o resultado, porém precisa de orientação. Não é capaz de se autogerir, necessita que sejam esclarecidos os objetivos a serem alcançados. Uma vez definidos, a equipe torna-se capaz de atingi-

---

1 "W. R. Bion (1897 apud Vergara, 1999, p. 150) foi um dos destacados membros da Sociedade Psicanalítica Britânica, tendo escrito inúmeras obras das quais se destacam: "Aprendendo da Experiência e Elementos da Psicanálise".

los. Uma outra característica é a falta de complementação entre os membros da equipe. Não é necessário que os componentes dessa equipe tenham características ou habilidades complementares.

**Equipe potencial:** este grupo quer verdadeiramente produzir um trabalho conjunto. Contudo, os membros precisam de esclarecimento e orientação sobre a sua finalidade, objetivos, produtos e/ou abordagem da tarefa. Devem, ainda, assumir um compromisso efetivo em relação ao resultado grupal (Moscovici, 1996, p. 14).

A diferença entre a equipe potencial e a equipe real é que existe um equilíbrio entre os papéis desempenhados pelos indivíduos da equipe real. Os papéis desenvolvidos são complementares, e os componentes desta equipe sabem da importância do papel a ser exercido pelo outro e com isso aprendem a respeitar um ao outro. Isso permite que esse tipo de equipe atinja os objetivos mais rapidamente e com um sofrimento menor.

**Equipe real:** De todas as possíveis transições de grupo, a mudança de equipe potencial para real é a que traz o maior incremento ao desempenho. Uma equipe real compõe-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão comum, objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida. Além disso, os membros aprenderam a confiar uns nos outros e assumem plena responsabilidade por seu desempenho (Moscovici, 1996, p. 14).

As equipes de alto desempenho contam com sinergia. Essas são capazes de atingir seus objetivos rapidamente e ainda provocar o crescimento da equipe e de cada um dos componentes. O conceito é fácil de entender, porém na realidade é muito difícil uma equipe chegar a esse estágio.

**Equipe de elevado desempenho:** este grupo atende a todos os requisitos de uma equipe real e mais ainda: os seus membros estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e com o sucesso deles mesmos e dos outros. Esse tipo de equipe significativamente supera o desempenho de outras equipes e consegue resultados muito além das expectativas. Serve também como excelente modelo e *benchmark* para equipes potenciais e reais. Entretanto é raro alcançar-se esse estágio superior (Moscovici, 1996, p. 14).

Essas classificações mostram a evolução dos conjuntos de pessoas em grupos e equipes com um adjetivo para facilitar o entendimento e mostrar a

evolução. Os cinco tipos de equipes ou grupos adjetivados pressupõem: uma evolução nas relações interpessoais, crescimento individual de cada integrante, convivência para criar a confiança entre os participantes e a evolução de grupo para equipe. A classificação evolutiva dos grupos em equipes depende dos componentes do grupo ou da equipe. Em outras palavras, depende dos papéis desempenhados pelos integrantes dos grupos, corroborando com as premissas da presente dissertação.

Para Margin (1996), um grupo torna-se uma equipe ao possuir as três características, no caso:

- ✓ Possuir um objetivo comum, o grupo precisa ter um objetivo único, do grupo e não dos indivíduos;
- ✓ Cada membro do grupo ou equipe deve dar sua contribuição para o objetivo. E essa deve ser importante no sentido de que sem ela o objetivo pode não ser alcançado ou gerar muito trabalho a outros membros da equipe. Para que haja uma equipe, é preciso que a tarefa seja suficientemente complexa, não sendo facilmente executada por um único integrante. O que caracteriza a equipe é o trabalho em conjunto que faz uso das habilidades individuais dos seus membros;
- ✓ Ter um benefício de cunho pessoal, profissional ou até mesmo ocupacional para cada um dos integrantes. Uma equipe não é uma equipe se não trouxer benefícios a todos os integrantes.

Uma equipe é um conjunto de pessoas trabalhando juntas para atingir uma meta que beneficia a todos os integrantes e que seria quase impossível de atingir se fosse feita individualmente.

As equipes, além de tudo isso, precisam fazer sentido para seus integrantes. Precisa haver motivo pelo qual é justificado o trabalho em equipe, pois se o trabalho pode ser feito individualmente não é necessário que se tenha uma equipe. A razão para constituir as equipes pode até ser de crescimento pessoal e aprendizado de seus componentes, mas o motivo deve existir.

A diferença entre boas equipes e equipes deficientes está no comprometimento de cada um dos membros. O comportamento individual vai definir se é uma boa equipe ou uma equipe deficiente. A boa equipe será logo identificada, pois apresentará resultados positivos. Quando uma equipe atinge bons resultados, significa que os componentes desta participaram e contribuíram com suas habilidades pessoais para o atingimento dos objetivos.

Uma boa equipe possui quatro habilidades básicas:

- ✓ Constituição da equipe: Os participantes constroem as regras em conjunto e as cumprem, estão comprometidos;
- ✓ Colaboração da equipe: os integrantes participam de todas as discussões e incentivam todos a participar e colaborar com idéias quaisquer, sem serem ridicularizados pelas propostas aparentemente tolas ou fora de lugar. Todos participam e ajudam os outros a participar;
- ✓ Consenso de equipe: é quando os integrantes estão seguros de poder executar o que foi combinado em grupo e não estão apenas seguindo instruções. Quando a equipe chega a um consenso significa que todos os membros estão de acordo com o resultado e cada um é capaz de desempenhar seu papel na equipe;
- ✓ Cooperação da equipe ao lidar com conflitos: os componentes da equipe sabem que o conflito é apenas uma forma rápida de chegar ao resultado esperado. É no conflito que aparecem as melhores soluções para os problemas da equipe e, portanto, todos trabalham o conflito para aprender e ninguém está na discussão para ganhar ou perder e sim para crescer e aprender.

Grupos semi-autônomos ou grupos autogeridos são expressões que começaram a ser mais usadas no Brasil, na década de 90 do século XX, e podem ser comparados às equipes reais de Moscovici (1996). Inúmeras empresas adotaram esse tipo de grupo para atingirem melhores resultados. Esses estão bem próximos dos grupos formais de Bernardes (1992).

Para Marx (1997), que pesquisou e trabalhou na implantação de grupos semi-autônomos ou autogeridos, são necessárias as seguintes características:

- ✓ As tarefas desempenhadas em grupo devem constituir um significado completo em si próprias;
- ✓ O grupo deve ter autonomia para estabelecer padrões, e o *feedback* dos resultados deve estar sempre atualizado e fornecido ao grupo;
- ✓ Deve haver controle nas tarefas desempenhadas nas fronteiras entre os grupos de trabalho;
- ✓ Deve haver canais adequados para incorporar novos trabalhadores ao grupo sem transtorno nem constrangimento para os novos integrantes;
- ✓ A escolha dos líderes e supervisores deve ser feita pelos trabalhadores.

Fica claro que esses grupos são utilizados dentro das empresas e com o objetivo específico voltado às metas da organização. Essa constituição funciona dentro das organizações porque a relação entre os integrantes do grupo é produtiva. Ao se observarem algumas das características, pode-se perceber que o amadurecimento dos participantes é fundamental para o resultado e para o funcionamento do grupo. Além das características acima para um grupo semi-autônomo funcionar, segundo Marx (1997), é importante o entendimento das definições abaixo:

- ✓ As informações devem estar disponíveis para quem vai tomar a decisão, e a decisão deve tomada pelo nível hierárquico mais baixo, isto é, o mais perto da produção possível;
- ✓ Num processo produtivo, os equipamentos não devem ser considerados para definir o fluxo de trabalho. O fluxo de trabalho deve ser definido pelos componentes do grupo, e os equipamentos e sua utilização devem ser prerrogativas desse grupo;
- ✓ O trabalho deve ser organizado de forma a capacitar os trabalhadores a resolver as questões do dia-a-dia ao invés de ter procedimentos predefinidos para cada situação rotineira;

- ✓ Os grupos de trabalho devem ser capazes de adquirir conhecimento e de evoluírem por si próprios.

Esses grupos são utilizados dentro das corporações e são criados para atingir determinado objetivo. As experiências nas organizações vêm mostrando que esse tipo de grupo tem mais possibilidades de ter sucesso que os grupos comuns ou sem essas características, nas quais a responsabilidade e o poder de decisão andam juntos. Para este estudo, a importância do referido tipo de grupo está em determinadas semelhanças que podem facilitar o entendimento da pesquisa.

## 2.2 – PAPÉIS DESEMPENHADOS PELOS INDIVÍDUOS EM EQUIPES

A identificação dos papéis desempenhados pelos indivíduos quando em grupo é de vital importância para a realização deste trabalho. A literatura identifica os papéis exercidos pelos indivíduos em grupo.

Motta (1991) busca transmitir de forma acessível os conhecimentos úteis para o exercício da função gerencial, mergulhando na teoria gerencial moderna sem deixar de conectar com a prática. A liderança pode ser apreendida, como qualquer outra função. Alguns indivíduos têm características que facilitam esse aprendizado. A liderança é um papel e, portanto, é pertinente para este trabalho. A liderança pode ser inata ou por “universalidade”, que é a possibilidade de aprendizado. A figura abaixo indica como as organizações podem fazer em cada caso:

|                  | <b>Universalidade</b> | <b>Não-Universalidade</b> |
|------------------|-----------------------|---------------------------|
| <b>Inata</b>     | Seleção               | Lotação                   |
| <b>Não-Inata</b> | Treinamento Comum     | Treinamento Diferenciado  |

Figura 3 - Liderança - como conseguir?

Fonte: MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1991, p 209.

Na Figura, é demonstrado como as organizações podem buscar o líder para seus quadros. As relações de liderança inatas são comparadas com as características universais de liderança, para identificar a atitude a ser tomada. Se a liderança é inata e as características necessárias são universais, então deve ser feita a seleção para se identificar o melhor para o posto. Quando a liderança é inata, precisa-se de um determinado conjunto de características não-universais, isto é, busca-se nos próprios quadros da empresa o perfil que mais se aproxima da necessidade. Quando o conjunto de habilidades não é inato, ou seja, precisa ser aprendido e as características são universais, um treinamento comum resolve a situação. Porém, se as características são específicas, então se deve buscar um treinamento diferenciado.

Motta (1991) selecionou seis itens possíveis de aprendizado do líder e quais as influências deste aprendizado no grupo e na organização:

- ✓ Mudança do estilo gerencial afeta a eficácia da organização;
- ✓ A liderança que incentiva os subordinados é mais eficiente e eficaz que a liderança heróica e individual;
- ✓ A eficácia da gerência depende da capacidade do líder de influenciar a percepção individual sobre objetivos e tarefas organizacionais, além de promover fontes de satisfação no trabalho;
- ✓ A liderança efetiva e compartilhada requer ação prévia para mudar as expectativas de que o líder por si só irá comandar e se responsabilizar pelos resultados;
- ✓ A eficácia da liderança é dependente da relação de confiança mútua entre o líder e os liderados com muita confiança;
- ✓ A liderança efetiva precisa de comprometimento e entusiasmo entre os liderados para o alcance dos objetivos comuns.

Os estudos revelam que liderança é um papel como qualquer outro. Um gerente pode não ser um líder. Um especialista em gerência também não é necessariamente um líder. A maioria das teorias modernas sobre liderança ressalta que a legitimidade da liderança está baseada na aceitação pelo grupo do líder, isto

significa que o poder do líder está no próprio grupo. Liderança é um processo no qual um indivíduo influencia os outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns. O uso do poder existente nos liderados é uma habilidade primordial da liderança. O líder é quem cria o espaço para os liderados utilizarem a sua criatividade. Uma outra definição para liderança é usar o poder que existe nos outros, ou liberar as pessoas para fazer o que se quer delas ou a habilidade de fazer as pessoas fazerem o que elas querem.

Freire (1992) identificou cinco papéis principais em um grupo, sendo que dois desses são de líderes: Líder de Mudança, Líder de Resistência, Bode Expiatório, o Silencioso e o Porta-Voz. Dois papéis dentre os cinco demonstram a importância do papel de líder nos grupos e equipes. Segundo Motta (1991), o melhor líder é aquele que é escolhido e apoiado pelo próprio grupo.

**O Líder de Mudança** é aquele que se encarrega de levar adiante as tarefas, enfrentando conflitos, buscando soluções, arriscando-se diante do novo (Freire, 1992, p. 38).

O papel do Líder de Mudança é fundamental para a realização das tarefas em grupos. O Líder de Mudança é aquele que defende uma ideia até o final. O papel é importante para a equipe porque é o componente que vai empurrar o grupo na resolução dos problemas. Esse papel tira a equipe do estado de conforto, levando o grupo para frente, fazendo-o enfrentar desafios que talvez ainda não esteja pronto para enfrentar.

Que seria do Líder de Mudança se não houvesse o Líder de Resistência? O Líder de Resistência faz o líder de Mudança buscar fortes argumentos para suas ideias, que talvez sem essa oposição jamais seriam concretizadas. É a oportunidade que o Líder de Mudança tem para consolidar suas crenças e transformar ideias em tarefas factíveis dentro de determinado tempo, com resultado aceito por todos. Se não houver questionamento, todos estão sujeitos a tomar um rumo errado e sem retorno. É o Líder de Resistência quem cria uma barreira que para ser ultrapassada precisa de trabalho e competência. Sem a presença do Líder de Resistência, o Líder de Mudança pode ir muito além do possível. O Líder de Resistência, no entanto, traz

as questões certas para que o Líder de Mudança questione suas próprias crenças. Os papéis podem ser exercidos simultaneamente por um ou mais componentes do grupo, e dependendo da situação pode haver uma mudança de papéis entre os componentes do grupo.

**O Líder de Resistência** é o contrário do Líder de Mudança. Sempre “puxa” o grupo para trás, freia avanços, depois de intensa discussão ele coloca uma pergunta que leva o grupo ao início, voltando ao já discutido. Sabota as tarefas, está sempre com as melhores intenções de desenvolvê-las, mas poucas vezes as cumpre, assume o papel de Advogado do Diabo. Porém, para a saúde do grupo, o Líder de Mudança não poderia existir sem um Líder de Resistência. Os dois são necessários ao equilíbrio do grupo. Quando o Líder de Mudança dá uma acelerada saindo da realidade, maior será a brecha do Líder de Resistência, trazendo o grupo à realidade e o equilíbrio necessário (Freire, 1992, p. 38).

Existe um dito popular que diz: se houver alguém em quem colocar a culpa, não é preciso mais se preocupar com o problema. Freire (1992) compartilha dessa idéia e explica que nos grupos existe o papel do Bode Expiatório, ou seja, um culpado é escolhido mesmo antes de o “problema” realmente ocorrer. Existem alguns tipos de profissões em que, independentemente do que aconteça, o culpado já está escolhido, por exemplo: juiz de futebol, estagiário etc.

**O Bode Expiatório** é o que assume as culpas do grupo. Serve de depósito a esses conteúdos livrando o grupo do que lhe provoca mal-estar, medo, ansiedade etc. (Freire, 1992, p. 38).

Em um jogo de futebol, o juiz e os bandeirinhas são os candidatos naturais ao papel de Bode Expiatório. Mas, em casos de repetição das derrotas, como um trio de arbitragem diferente, a escolha do Bode Expiatório então vai cair sobre os ombros do treinador. Em muitas atividades, isso acontece e nos grupos o bode expiatório vai ajudar o grupo a enfrentar melhor as situações difíceis.

O Silencioso é aquele que parece não estar participando, mas é quem vai dar ao grupo ou equipe a possibilidade de expressar seus problemas. É aquele que tem a paciência de escutar. O silencioso gera no grupo a necessidade de expressão dos demais componentes.

**O Silencioso** é aquele que assume a dificuldade dos demais para estabelecer comunicação, fazendo com que o resto do grupo se sinta obrigado a falar. Os que

calam representam a parte de cada um de nós que desejaria calar, mas não pode. Estes são os elementos do grupo mais difíceis de lidar, pois podem estar falando silenciosamente ou se omitindo. O coordenador do grupo deve ter muito cuidado para não marginalizá-los com “eles nunca falam mesmo” e ter habilidade para ler o silêncio deles (Freire, 1992, p. 38).

Para Freire (1992), o papel de Porta-Voz é o que interpreta e expressa as necessidades do grupo. É aquele que é capaz de perceber os reais desconfortos do grupo e consegue resumir em palavras para os próprios componentes do grupo. É como se alguém pudesse entender o que está acontecendo com o coletivo e, além disso, tivesse a capacidade de mostrar esse entendimento a todos.

**O Porta-Voz** é quem representa e se responsabiliza pelas ansiedades do grupo. Através de uma sensibilidade apurada, o porta-voz expressa as ansiedades do grupo e também os conflitos, às vezes latentes no grupo. O Porta-Voz é uma espécie de imã que capta de longe o que está por acontecer. O coordenador deve observar se o Porta-Voz está trazendo algum sentimento relevante ao grupo ou se está trazendo algum sentimento próprio. Para identificar esse detalhe, o coordenador deve estar atento ao grupo (Freire, 1992, p. 38).

Freire (1992) mostra os papéis desempenhados pelos componentes dos grupos e equipes. Essa visão é base para o fundamento desta dissertação. Uma vez existindo papéis a serem desempenhados em uma equipe, pode-se tentar identificar a suas influências nos resultados obtidos pelas equipes.

Parker (1994) identificou diferentes estilos para se trabalhar em grupos. Os quatro principais estilos são: Contribuinte, Colaborador, Comunicador e Desafiador.

- ✓ O Contribuinte é voltado para as tarefas, preocupado com os detalhes. Este estilo ajuda o grupo, tomando conta das tarefas a serem feitas e fazendo com que sejam executadas com perfeição. O ponto fraco é o apego demasiado aos detalhes. Ele pode ficar muito preocupado com as árvores e talvez esquecer da existência de uma floresta. Os adjetivos que o descrevem são: responsável, autoritário, confiável, competente e organizado.
- ✓ O Colaborador por sua vez é voltado para o objetivo. Tem uma visão de conjunto muito boa, enxerga toda a floresta, podendo esquecer ou não perceber que a floresta é formada por um conjunto de árvores. Sozinho, não pode chegar a lugar algum. É um excelente elaborador de projetos que talvez

não possam ser construídos. Pode ser descrito como: imaginoso, flexível e com visão de longo prazo.

- ✓ O Comunicador tem ênfase na comunicação. Para ele, é mais importante a relação interpessoal que a execução das tarefas. O ponto fraco é que com o excesso de preocupação com o social acaba descuidando da finalidade do grupo. Pode ser descrito como: descontraído, entusiasmado, cuidadoso nas relações pessoais, tem consideração pelos outros e não está preocupado com a conclusão das tarefas.
- ✓ O Desafiador é crítico e questionador. Além de questionar toda e qualquer atitude ou trabalho que o grupo precisa fazer, também critica como as tarefas são feitas, critica os objetivos e os relacionamentos entre os integrantes dos grupos. Pode ser descrito como: aventureiro, ético, tem princípios, fala sem rodeios e é honesto. Este papel lembra o do Líder de Resistência descrito por Freire (1992).

Bergamini (1996) está preocupada em encontrar em que a personalidade de cada indivíduo contribui para o trabalho em equipe ou em grupo. A autora procura entender como a personalidade de cada um e como cada um interpreta o outro para criar um inter-relacionamento que seja produtivo para a empresa. Mostra como cada um identifica a personalidade do outro e como esse conhecimento pode facilitar o relacionamento entre as pessoas de um mesmo grupo. Todo o estudo é voltado para grupos de trabalho. Este estudo não está totalmente alinhado com o da pesquisa mencionada, porém a reflexão é válida.

Na Análise Transacional, Berne (1995) estuda e analisa as trocas de ações e reações, ou transações entre os indivíduos. Através de três papéis básicos: Pai, Adulto e Criança.

Os estados de ego têm sua estrutura básica formada na infância, proveniente das mensagens verbais e não-verbais passadas pelos nossos pais e/ou pessoas responsáveis pela nossa criação: avós, professores, padres, vizinhos, tios, irmãos mais velhos, madrastas, padrastos etc. São um sistema de emoções e pensamentos, acompanhado de um conjunto de padrões de comportamento. Essas

partes dialogam entre si (comunicação interna) ou com os outros (comunicação externa).

O papel de Pai representa o conceito **ensinado** de vida. É uma espécie de reservatório ou depósito de normas, valores, preceitos, regras, preconceitos, modelos de conduta, crenças, costumes, o que é desejável, valioso e moralmente aceitável: castiga, controla, protege, estimula, educa etc. Exemplos: porque eu estou dizendo, cuide bem dele, você nunca vai aprender mesmo, um tapa no rosto, um sorriso de aprovação, um afago, uma surra, um olhar severo, há males que vêm para o bem, quem semeia vento, colhe tempestade, é de pequenino que se torce o pepino.

O papel de Adulto representa o conceito **pensado** de vida, o que convém fazer, analisar. Toma decisões com base em dados reais e lógicos (dados de realidade, estimativa de probabilidades). É a parte racional, lógica, abstrata, reflexiva e dedutiva. O adulto recebe informação de dentro e de fora, analisa-a, compara-a e toma as decisões. *Pode-se dizer que a CRIANÇA compõe a música e o ADULTO a escreve.* Exemplos: não estamos cumprindo as metas, que horas são?, viajo amanhã pela manhã, hoje é domingo, este tapete foi trocado equivocadamente. O Adulto é o único que realmente pensa. As respostas dadas pelo Pai e pela Criança são automáticas (repetições, gravações de respostas do passado).

O papel de Criança traz o conceito **sentido** de vida. É a sede das emoções, intuição, criatividade, espontaneidade, pensamentos mágicos, idéias irracionais, curiosidade, fonte de energia vital, sexualidade. Uma pessoa está em sua Criança quando pensa, sente, fala, ou age como o fazia em sua infância. Exemplos: oba! hoje tem festa, tenho medo de dormir no escuro, puxa, que demais, como odeio este despertador, sabe aquela do papagaio..., repita isso se for homem, uma pessoa chorando, uma pessoa rindo.

Em sua adaptação à realidade, os estados de ego assumem funções: Pai Crítico, Pai Nutritivo, Adulto (não se divide), Criança Livre, Criança Adaptada Submissa e Criança Adaptada Rebelde.

O papel de Pai Crítico é a parte dentro de nós que dá ordens, critica, julga a nós mesmos e aos outros, a partir dos nossos valores íntimos. A crítica positiva estabelece limites, critérios de julgamentos adequados à realidade. A crítica negativa desvaloriza, desqualifica, humilha, limita o crescimento sadio, bloqueia sentimentos, pensamentos e ações. Alguns são: não faça isso, você pode se machucar, este relatório foi feito de forma inadequada, você não passa de um imbecil, arranje-se sozinho, não quero saber de nada, você é uma besta, você não falou tudo o que queria, isso não é bom para você, eu sou uma anta mesmo.

O papel de Pai Nutritivo é a parte que alimenta, nutre, protege, cuida. O Pai Nutritivo positivo costuma valorizar, qualificar, animar, apoiar, incentivar, dar segurança, dar permissão para viver, desfrutar e crescer. O papel do Pai Nutritivo Negativo tende a superproteger, desqualificar, por sua ação, a capacidade de a pessoa decidir ou fazer por si mesma. Está sempre chamando atenção: cuide-se, muito bem, você está ótima, deixe que eu faço., deixe-me ajudá-lo, gosto de você.

O papel de Criança Livre é quando há atuação com espontaneidade. A Criança Livre Positiva é a criança livre por excelência, autêntica. A Criança Livre Negativa é quando não há limites, nem respeito por si mesmo e pelos outros.

A Criança Adaptada Submissa é quem se submete às mensagens do Pai interno ou externo, sem questionar. Seguir certas regras sociais pode ser um mecanismo de sobrevivência. Porém, quando elas jamais são questionadas, há uma despersonalização.

O papel de Criança Adaptada Rebelde é aquela que fala NÃO para tudo. É oportunista, desafiante, provocadora e competitiva. Pode ser positiva, quando luta contra injustiças e dominações. Pode ser negativa, ao impedir a avaliação objetiva da realidade. Expressões comuns deste papel: vou se eu quiser, faço isso porque você quer, repita isso se for capaz, não quero, estou com medo.

As condutas de cada papel podem ser positivas e ou negativas. O Pai Crítico Positivo avisa, alerta e faz crítica positiva enquanto o Pai Crítico Negativo humilha, agride e ofende. O Pai Nutritivo Positivo é afetuoso, orientador; do outro lado, o Pai Nutritivo Negativo é superprotetor, toma decisões pelos outros, não permite a

possibilidade do acerto e do erro. A Criança Livre Positiva é alegre, afetuosa, inventiva e criativa, o oposto é a Criança Livre Negativa que é bagunceira e irresponsável. A Criança Adaptada Submissa Positiva acata adequadamente as restrições ao contrário da Criança Adaptada Submissa Negativa que é insegura, passiva e medrosa. As Crianças Adaptadas Rebeldes ao contrário das positivas reivindicam com energia e contestam com lógica, enquanto as Negativas são provocadoras, desafiantes e gostam de dar o contra.

Estes são os principais papéis da Análise Transacional, sendo que estes mudam de um para outro personagem, dependendo da situação. Tais papéis estão mais ligados à relação entre duas pessoas e pequenos grupos, porém entendê-los é útil para esta pesquisa.

Segundo Katzenbach (2001), os “quatro Cs” do trabalho em equipe eficaz representam: comunicação, cooperação, colaboração e concessão. Para Margin (1996), uma boa equipe possui quatro habilitações básicas: constituição da equipe, colaboração da equipe, consenso de equipe e cooperação da equipe ao lidar com conflitos. Parker (1994) identificou quatro estilos de trabalho em grupo: contribuinte, colaborador, comunicador e desafiador. O quadro abaixo mostra a relação entre os três autores e suas premissas para um bem-sucedido trabalho em grupo.

|              | <b>Katzenbach (2001)</b> | <b>Margin (1996)</b> | <b>Parker (1994)</b> |
|--------------|--------------------------|----------------------|----------------------|
| Comunicação  | ✓                        |                      | ✓                    |
| Cooperação   | ✓                        | ✓                    |                      |
| Colaboração  | ✓                        | ✓                    | ✓                    |
| Concessão    | ✓                        |                      |                      |
| Constituição |                          | ✓                    |                      |
| Consenso     |                          | ✓                    |                      |
| Contribuinte |                          |                      | ✓                    |
| Desafiador   |                          |                      | ✓                    |

**Figura 4 - Habilidades e papéis das equipes**

O quadro acima demonstra que mesmo na literatura há divergências entre os autores sobre algumas premissas básicas. Existe também concordância entre as diversas correntes sobre o trabalho em grupo. O que mais chama a atenção na

tabela acima é Margin (1996) e Katzenbach (2001) usam os termos para classificar e dar habilidades às equipes, enquanto Parker (1994) considera como papéis desempenhados dentro das equipes. Para Katzenbach (2001), colaboração e comunicação são atributos para que haja uma equipe eficaz. Para Parker (1994), Colaborador e Comunicador são papéis desempenhados pelos indivíduos dentro das equipes. Ao se analisar o quadro, pode-se chegar à conclusão de que colaboração é um dos principais atributos das equipes e que o papel de colaborador é importante para o atingimento das metas desta equipe. Margin (1996) discorda de Katzenbach (2001) por duas capacidades do grupo: consenso e constituição. O consenso pode ser considerado como a concessão proposta por Katzenbach (2001). A diferença então entre os dois fica no plano da constituição do Margin (1996) e da comunicação de Katzenbach (2001). Margin (1996) está mais preocupado com formação dos grupos de trabalho e o que transforma estes grupos em equipes, já Katzenbach (2001) quer identificar quais as características preponderantes para que haja uma equipe de trabalho eficaz. Parker (1994) volta-se para os papéis exercidos pelos indivíduos nos grupos e equipes. O papel de contribuinte definido por Parker (1994) pode ser agregado à qualidade de cooperação proposta por Katzenbach (2001).

As diferenças entre os autores é que enquanto Katzenbach (2001) e Margin (1996) definem equipes com consenso e concessão, Parker (1994) descreve o papel de desafiador como impulsionador do grupo, papel este que lembra o líder de resistência (Moscovici, 1996). Outra diferença é que enquanto Parker (1994) define o comunicador, Katzenbach (2001) fala em comunicação e Margin (1996) contrapõe com a constituição da equipe. Após essas considerações, pode-se identificá-las no quadro abaixo.

|                             | <b>Katzenbach (2001)</b> | <b>Margin (1996)</b> | <b>Parker (1994)</b> |
|-----------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|
| Comunicação                 | ✓                        |                      | ✓                    |
| Cooperação/<br>Contribuinte | ✓                        | ✓                    | ✓                    |
| Colaboração                 | ✓                        | ✓                    | ✓                    |
| Concessão/<br>Consenso      | ✓                        | ✓                    |                      |
| Constituição                |                          | ✓                    |                      |
| Desafiador                  |                          |                      | ✓                    |

**Figura 5 - Aproximação das definições em termos de habilidades e papéis nas equipes**

Este capítulo contém idéias e estudos sobre grupos, equipes e papéis. As referências são importantes, pois identificam os papéis possíveis dentro dos grupos e equipes. O referencial teórico descrito neste capítulo é a base para a relação dos papéis encontrados no caso objeto deste trabalho.

### 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo é destinado a descrever o método de pesquisa e as técnicas empregadas neste trabalho. O método é apenas um meio, não um fim em si próprio. O método é como o caminho, não é o destino, mas sem o caminho nunca se alcança o destino. Se o caminho escolhido não for o correto, certamente os objetivos não serão alcançados. As técnicas são o instrumento para o alcance do método.

#### 3.1 - DELINEAMENTO DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa utilizada é a de estudo de caso único, pois:

1. Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos...
2. A investigação de estudo de caso: enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (Yin, 2001, p. 32).

A pesquisa foi de natureza exploratória, com uma abordagem qualitativa. Usualmente, os estudos de caso assim o são, segundo Yin (2001). Vale dizer que a pesquisa exploratória pode partir de premissas, podendo mais tarde ser confirmada ou não. O estudo não teve a pretensão de generalização estatística. Buscou-se apenas explorar analiticamente a problemática apresentada a partir da unidade de análise baseada no indivíduo, tratando das opiniões de motociclistas sobre seus papéis individuais quando conviveram com uma equipe de motociclistas para um fim determinado.

### 3.2. PLANO DE COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

A coleta de dados foi feita principalmente através de aplicação de questionário e entrevista semi-estruturada com roteiro de questões (ver Anexo I). Os questionários foram aplicados individualmente, e as entrevistas pessoais foram gravadas para melhor captação das respostas. Esse método de coleta possibilitou o registro das informações obtidas nos meses de setembro e outubro de 2002. Quando foi necessário buscar outros esclarecimentos, efetuaram-se contatos via telefônica. Assim foram evitadas perdas de informações consideradas importantes.

O objetivo das entrevistas foi buscar informações e impressões dos participantes sobre os fatos selecionados e compará-las com a literatura e as publicações. As entrevistas tiveram tempos de duração diferentes, dependendo do interesse e da objetividade dos entrevistados. Alguns forneceram informações mais detalhadas, outros foram objetivos e diretos. As entrevistas mais longas chegaram a durar quase duas horas, e as menores duraram em torno de uma hora. Todos os entrevistados foram receptivos e, ao falar sobre o assunto, pareceram gostar de relembrar a viagem feita.

Os participantes do estudo não receberam previamente o roteiro da entrevista. Acredita-se que isso facilitou a exploração das opiniões mais espontâneas sobre papéis e permitiu que eles pudessem retratar e ilustrar as suas vivências em equipe.

O pesquisador evitou influenciar os entrevistados, apesar de sua opinião sobre a viagem dos motociclistas encontra-se no livro intitulado “A Arte de Pilotar o Medo” (Larangeira, 2002). Durante as entrevistas, o entrevistador só interferiu quando solicitado para algum esclarecimento e para apresentar as questões do roteiro.

A observação direta do pesquisador foi considerada no decorrer da análise. Além dessas fontes, utilizou-se material secundário como publicações em jornais e

revistas nacionais e americanas para fortalecer a triangulação de fontes de informações.

### **3.2.1. Instrumento de Pesquisa**

O instrumento de pesquisa, incluído no anexo I (versão em português) e no anexo II (versão em inglês), foi dividido em três partes. A primeira apresenta perguntas que têm por objetivo identificar o perfil dos entrevistados. As variáveis pesquisadas são as seguintes: idade, estado civil, número de filhos, atividade profissional e grau de instrução. Ainda neste primeiro grupo de questões foram obtidas informações sobre o perfil do motociclista e as razões para participar da jornada, colhendo ainda a opinião de cada um a respeito da viagem como um todo.

O segundo segmento de perguntas é constituído por uma adaptação do questionário apresentado por Moscovici (1996) no livro intitulado *Equipes dão Certo*. O objetivo neste caso foi buscar junto aos participantes a percepção em relação ao grupo que participou da viagem, no caso, não tratou apenas de identificar como o indivíduo se percebeu em relação ao grupo, mas também como percebeu o grupo em relação a si e o grupo de maneira geral. O segundo bloco de questões permitiu a análise (de tipo quantitativa) agregada de dados.

O terceiro segmento de perguntas foi criado para identificar os papéis percebidos pelos entrevistados durante a aventura. Neste grupo de perguntas buscou-se incentivar a percepção mais espontânea dos entrevistados, o que caracteriza a pesquisa exploratória propriamente dita.

### **3.2.2. Participantes do Estudo**

Participaram deste estudo oito dos onze integrantes da viagem. Cinco dos oito motociclistas moram no Rio Grande do Sul, três vivem em São Paulo e um no exterior. Para o participante estrangeiro, foi elaborada uma versão inglesa do questionário (ver anexo II). O pesquisador aproveitou viagem profissional para entrevistar os paulistas e o americano foi entrevistado em passagem de turismo por

Porto Alegre. Os dois integrantes do grupo que não foram entrevistados um mora em Chicago e o outro só retornará a Porto Alegre a tempo de participar da entrevista.

A constituição do grupo foi explicitada na Figura 1. A primeira idéia nasceu através de *e-mail* entre o pesquisador e o participante 5. Este por sua vez convidou outro americano, o participante 9, presidente da Iron Butt Association, por solicitação do pesquisador e também convidou um ex-colega de trabalho, o participante 8, que é brasileiro. O pesquisador convidou pessoas com as quais já havia feito viagens de motocicleta como é o caso dos participantes 10, 1, 4 e 3. O participante 2, que conheceu o pesquisador através do livro "O Passeio", convidou um paulista, o participante 6. Esse convidou outro paulista, o participante 7, que é repórter da revista Motociclismo. Por isso, alguns dos integrantes do grupo não se conheciam até o início da viagem. Alguns chegaram dois dias antes, enquanto outros chegaram no dia da largada.

O perfil dos entrevistados permite ter uma idéia do grupo objeto deste estudo.

A média de idade dos participantes é de 43 anos e meio, com um desvio padrão de 13,1, o que mostra que a heterogeneidade etária (ver Figura abaixo). A diferença entre o mais velho e o mais moço é de 41 anos.

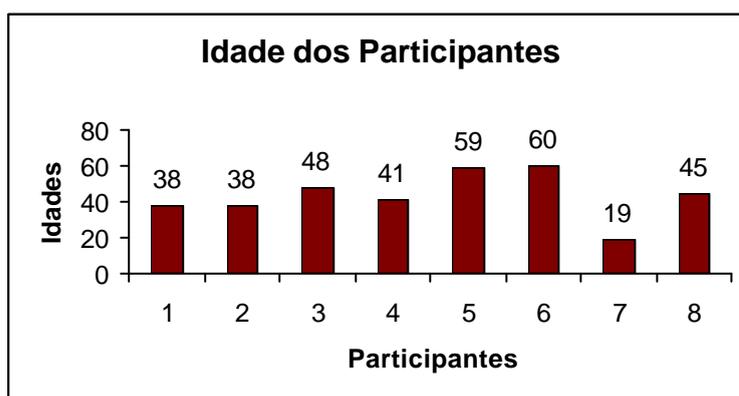


Figura 6 - Idade dos participantes

Dentre os oito entrevistados, sete são casados. Destes, seis são pais; tendo em média dois filhos. Essas informações mostram que a maioria dos participantes tem responsabilidades com filhos e mesmo assim estavam participando de uma viagem, segundo alguns, “perigosa”. Percebe-se em relação ao número de filhos e ao estado civil que existe uma certa homogeneidade. O participante mais jovem não tem filhos. Este entrevistado estava no papel de repórter, representando uma revista especializada. A Figura abaixo mostra o número de filhos por participante.



Figura 7 - Número de filhos por participante

O grau de instrução, segundo a pesquisa, é de que sete dos oito participantes têm ensino superior completo, sendo que dois dos entrevistados efetuaram curso de especialização e dois cursaram mestrado.

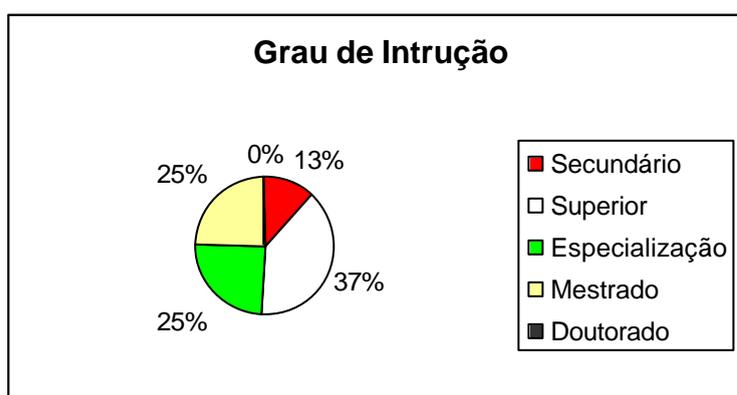
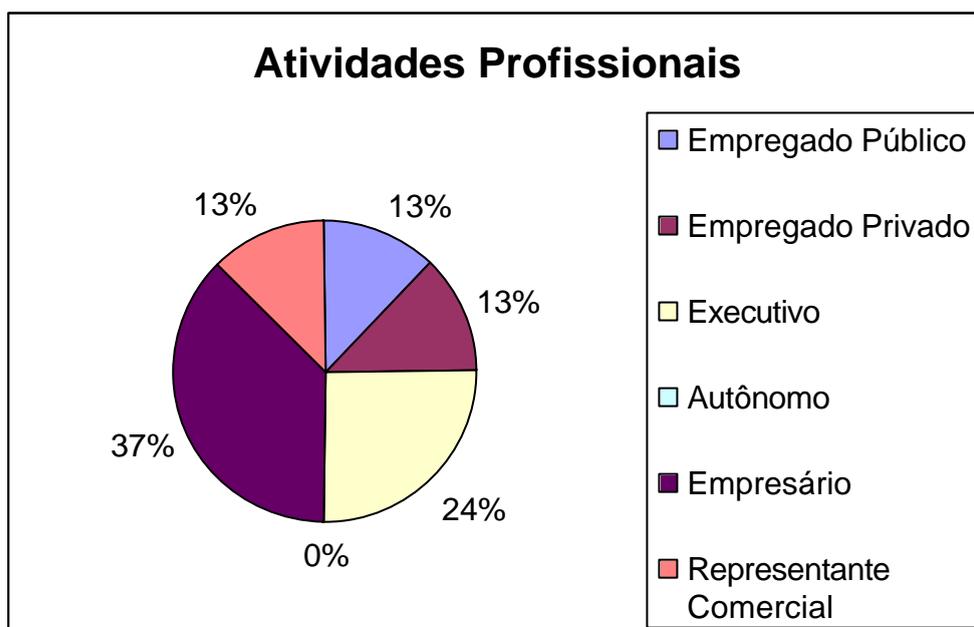


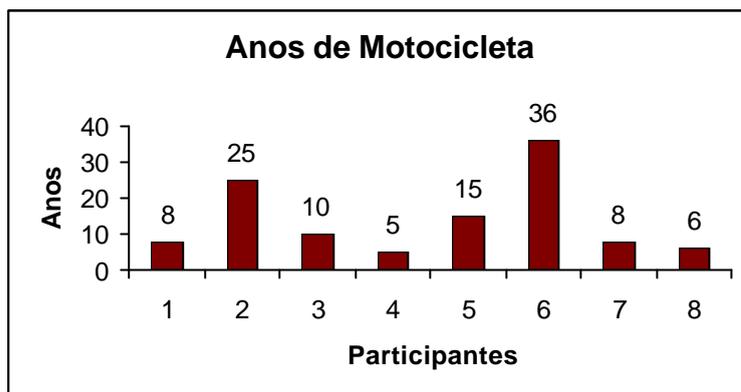
Figura 8 - Grau de instrução dos participantes

Quanto às atividades desempenhadas pelos entrevistados, três dos oito têm seu próprio negócio e dois são executivos. Do grupo,  $\frac{3}{4}$  ocupam cargos de gerenciamento e administração na sua vida profissional. A Figura abaixo mostra suas ocupações mais detalhadamente.



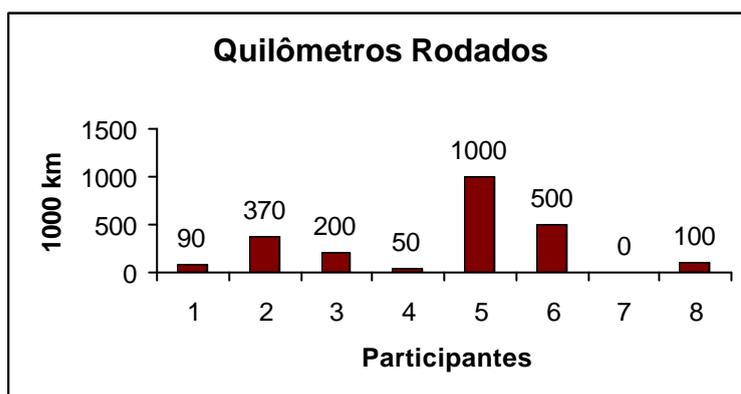
**Figura 9 - Atividades profissionais dos participantes**

O perfil a seguir identifica o tipo de motociclista que participou da pesquisa. Para isso, foram utilizadas duas informações: número de anos em que usa motocicleta e número de quilômetros rodados. Com essas duas informações, é possível depreender a experiência dos motociclistas envolvidos na pesquisa. A Figura a seguir mostra o tempo em que andam de motocicletas.



**Figura 10 - Anos de motocicleta dos participantes**

Na Figura a seguir, o número de quilômetros rodados por participante.



**Figura 11 - Quilômetros rodados por participante**

Observa-se que, com exceção de um dos participantes que não informou o número de quilômetros rodados, quem menos rodou de motocicleta tem mais de 50 mil quilômetros em duas rodas. Um motorista comum roda em média 10 mil quilômetros por ano. Na relação entre anos de motociclismo e quilômetros rodados, obtiveram-se mais informações relevantes. Ninguém rodou menos de 10 mil quilômetros por ano, o que mostra que o grupo anda no mínimo a média de um motorista de automóvel. A média do grupo ficou em 22 mil quilômetros por ano, que é o dobro da média feita com carros. Observou-se também que quem tem mais de

vinte anos de motocicleta tem uma média de quilômetros rodados proporcionalmente inferior à média de quem tem menos de quinze anos de motociclismo. Pode-se dizer, dos entrevistados, que quanto menor o tempo de motociclismo, maior a média de rodagem por ano. Convém apontar para o fato de que quem tem a maior média tem quinze anos de motociclismo. A Figura abaixo mostra que existe uma relação entre o tempo de motociclismo e a média de quilômetros rodados anualmente. A Figura a seguir apresenta duas medidas no eixo “y”, o número de anos e a média de quilômetros rodados por ano em milhares. Esse artifício foi usado para se poder observar as duas linhas em um mesmo gráfico e mostrar a relação entre as variáveis pesquisadas.

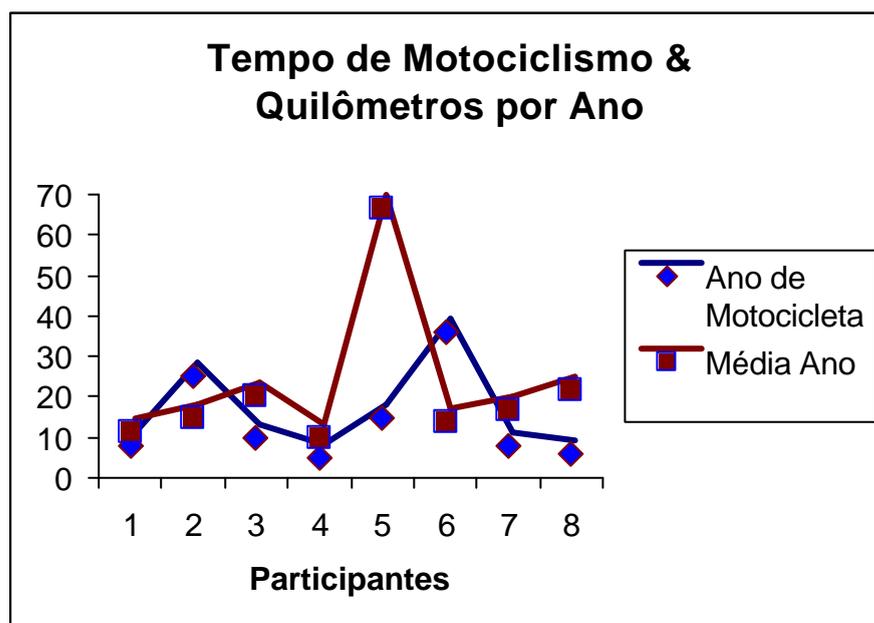


Figura 12 - Tempo de motociclismo & quilômetros por ano

Depois da análise individual de cada item do perfil dos participantes, a Figura logo abaixo apresenta um quadro com o resumo das características já tratadas uma

a uma, até aqui. O objetivo deste quadro é relacionar os participantes com as afirmações feitas durante as entrevistas e transcritas na análise qualitativa.

| Participantes | Idade | Estado Civil | Filhos | Anos Moto | Km Rodados | Graduação      |
|---------------|-------|--------------|--------|-----------|------------|----------------|
| 1             | 38    | Casado       | 0      | 8         | 90000      | Mestrado       |
| 2             | 38    | Casado       | 1      | 25        | 370000     | Superior       |
| 3             | 48    | Casado       | 2      | 10        | 200000     | Superior       |
| 4             | 41    | Casado       | 2      | 5         | 50000      | Especialização |
| 5             | 59    | Casado       | 3      | 15        | 1000000    | Secundário     |
| 6             | 60    | Casado       | 2      | 36        | 500000     | Especialização |
| 7             | 19    | Solteiro     | 0      | 8         | 50000      | Superior       |
| 8             | 45    | Casado       | 3      | 6         | 100000     | Mestrado       |

**Figura 13 - Resumo do perfil dos participantes**

Ao ser analisado o perfil dos participantes, pode-se dizer o seguinte:

- ✓ São do sexo masculino,
- ✓ Têm um grau de instrução elevado. Com apenas uma exceção, todos têm superior completo. Metade do grupo é pós-graduada, com mestrado ou especialização;
- ✓ Sete são casados;
- ✓ Seis têm filhos;
- ✓ O que menos andou de motocicleta já rodou 50 mil quilômetros, e a média é de aproximadamente 300 mil quilômetros por participante;
- ✓ O tempo médio em que andam de motocicleta é de catorze anos e quem menos andou de motocicleta tem mais de cinco anos de experiência;
- ✓ Como atividade principal, metade tem seu próprio negócio, e a maioria tem responsabilidade gerencial e é acostumada a tomar decisão pelos outros.

### 3.3. PLANO DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS E MATERIAIS

Utilizou-se a análise de conteúdo como técnica de interpretação. Buscou-se compreender o conteúdo dos depoimentos à luz da literatura específica, traçando

paralelos e comparações. Para organizar as informações coletadas, seguiram-se as seguintes etapas:

- ✓ Entrevista com os participantes da pesquisa com uso de gravador;
- ✓ Transcrição das fitas gravadas para o papel manualmente;
- ✓ Digitação do material obtido com as fitas;
- ✓ Decodificação para facilitar a análise das informações.

A Análise de Conteúdo foi o método sugerido por Roesch (1999, p. 170), no

caso:

- ✓ Defina as unidades de análise (palavra, sentença, tema, parágrafo, texto completo);
- ✓ Defina as categorias. É bom lembrar que a maioria dos procedimentos estatísticos requer categorias mutuamente exclusivas;
- ✓ Com base nas categorias criadas, tente codificar uma parte do texto. O teste pode levar a revisões no sistema de classificação adotado;
- ✓ Codifique todo o texto;
- ✓ Se houver um número grande de casos, estratifique as respostas, elaborando comparações entre grupos. Por exemplo, entre departamentos ou empresas, ou pessoas;
- ✓ Apresente os dados de forma criativa: em quadros comparativos, por exemplo;
- ✓ Interprete os dados à luz de teorias conhecidas, ou procure levantar algumas hipóteses.

A unidade de análise desta pesquisa é indivíduo na equipe, e as categorias de análises são os motivos para a viagem, identificação e descrição dos papéis conforme contexto e resultados associados e a percepção dos participantes em relação ao grupo/equipe.

### 3.4. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Os resultados desta pesquisa não são generalizáveis, haja vista que se trata de um estudo de caso. Identificaram-se, no entanto, alguns papéis importantes para os resultados alcançados pelas equipes, comparando-os com a literatura. Com o estudo qualitativo, pretendeu-se observar o fenômeno dos papéis e se estes foram significativos ou não. As restrições desta pesquisa estão no fato da dificuldade da generalização pela pesquisa qualitativa.

Acredita-se, porém, que talvez seja esta pesquisa o início de uma nova linha para avaliação das equipes. Se a pesquisa apresentar resultados provocativos, talvez outras sejam necessárias para a fundamentar, validar e aprofundar os resultados deste estudo.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

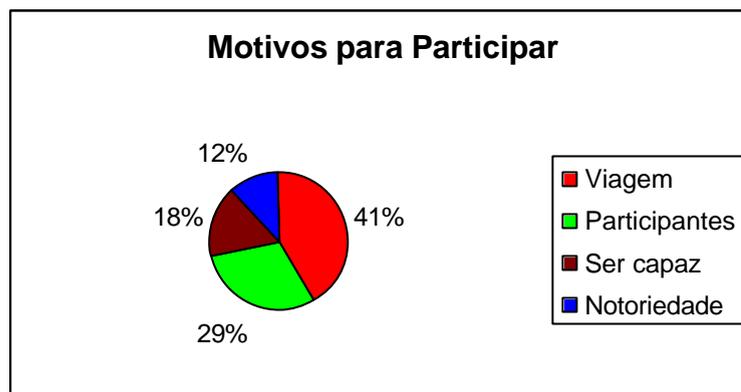
Inicialmente, são apresentados os motivos que levaram os motociclistas a participarem da viagem, depois passam-se a definir os papéis desempenhados pelos indivíduos na equipe e para finalizar descreve-se a percepção dos participantes quanto ao grupo, de acordo com questões sugeridas por Moscovici (1996).

### 4.1. MOTIVOS PARA A VIAGEM DOS MOTOCICLISTAS

Para poder captar a real motivação para participar da aventura no questionário (Anexos I e II), foi feita uma pergunta específica de múltipla escolha. Buscou-se saber quais as razões para participar da aventura. As opções de respostas foram:

- ✓ Pela viagem;
- ✓ Pelos participantes;
- ✓ Para provar ser capaz;
- ✓ Pela notoriedade do feito.

Como as respostas eram de múltipla escolha, poderiam ocorrer até 32 respostas. As respostas foram 17. A Figura abaixo mostra percentualmente as respostas.



**Figura 14 - Motivos para participar**

Ao serem analisadas as respostas, obteve-se a seguinte configuração: dos oito participantes, sete revelaram que participaram pelo prazer da viagem. Cinco deles entraram na aventura pela companhia dos outros participantes. Apenas três dos oito integrantes optaram pela resposta “provar ser capaz”. Observou-se que neste item houve um dos participantes que escolheu apenas este. Dentre os participantes, dois marcaram todas as alternativas. Os seguintes comentários contribuem para entender a motivação para participar da viagem.

Pelo desafio, pelo grupo de parceiros, para conhecer a Cordilheira dos Andes e pelo divertimento que essas viagens proporcionam. (Participante 1)

Quando uma oportunidade de crescimento geral, agregando amigos, experiência, quilometragem e o prazer de andar de moto aparecem, não devem ser desprezados, deve ser comemorada e aproveitada. Foi o que fiz. (Participante 2)

Para provar a mim mesmo que teria resistência e perseverança. (Participante 3)

Crescer no motociclismo, desafio pessoal, superar minhas próprias barreiras, crescer sempre. (Participante 4)

Os itens acima nada mais são do que pretextos para podermos fazer o que mais gostamos, que é andar de moto. (Participante 6)

Andar de moto, a melhor coisa que existe. Depois pela viagem, lugares e pessoas legais. (Participante 7)

As notas em relação à prova (viagem) alcançaram a média de 8,25. Considerando que um dos respondentes atribuiu a nota 1, com o comentário de que só completou 10% da prova. Ao ser desconsiderada esta nota para o cálculo da média, tem-se então a média 9,28, o que significa aprovação à viagem por todos. A Figura abaixo representa as notas atribuídas à prova.

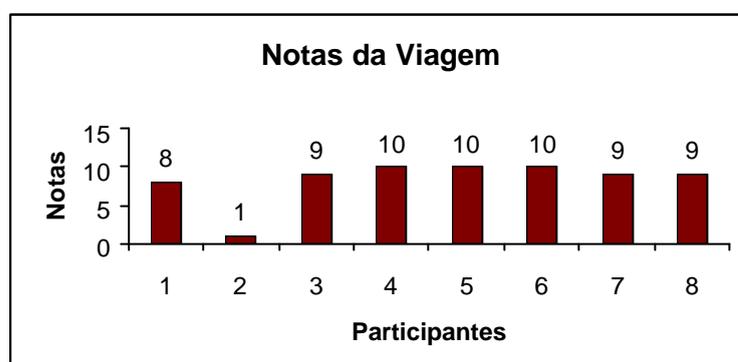


Figura 15 - Notas da viagem

Perguntados se fariam novamente a aventura, sete dos oito disseram que sim. Isso esclarece a motivação para fazer essa viagem e repeti-la se for o caso.

Pode-se concluir que o grupo é seleta, se considerado os padrões brasileiros. Um grupo acostumado a tomar decisões e resolver a vida dos outros, acostumado a mandar e não ser mandado. No que diz respeito ao motociclismo, é um grupo com uma experiência respeitável. Cada um dos participantes do grupo queria estar nessa aventura, porém por razões individuais diferentes. Esse grupo, pelas características próprias, é singular, e as pessoas que o compõem possuem interesses distintos.

## 4.2. IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS PAPÉIS

A literatura apresenta inúmeros papéis desempenhados pelos indivíduos dentro de grupos. Entretanto as entrevistas foram realizadas sem um conhecimento por parte dos participantes a respeito da especificidade deste assunto. Essa situação fez com que os papéis encontrados fossem extraídos da experiência, vivência e sentimento percebido de cada um a respeito do grupo em estudo e dos papéis nele exercidos. A maioria dos entrevistados ressaltou o papel do líder e organizador do evento:

Acho que a organização foi muito boa, com relação a elaborar camisetas, arrumar patrocínio, preparar roteiro, e municiar a todos com informações necessárias foi fundamental. (Participante 1)

Eu estava pensando em todo o planejamento da viagem, no início da viagem. Na viagem se realizar. (Participante 4)

O ... (Participante 11) foi o líder do grupo, preparou o roteiro e a documentação com as regras que os membros do grupo deveriam seguir durante a viagem. (Participante 5) <sup>2</sup>

O ... (participante 11) desempenhou em todas as situações muito bem o papel de líder. (Participante 6)

**Planejamento** que definiu os objetivos, o roteiro e suas etapas. A **Organização** de todas as atividades. A **Liderança** do ...(participante 11) exercida através de toda a coordenação, mas também pelo carisma. (Participante 8)

Todo o cronograma foi bem elaborado, e a equipe de organização se preparou muito bem. (Participante 7)

Nos trechos acima, extraídos das entrevistas, aparece principalmente o papel de líder, que pode ser comparado ao Líder de Mudança, conforme menciona Freire

(1992). O Líder de Mudança é aquele que assume as tarefas e leva adiante o grupo para atingir os objetivos. A percepção dos entrevistados é que este papel esteve presente e ajudou a equipe a atingir seus objetivos, tal como Motta (1991) define o papel do líder. Na opinião dos entrevistados, o líder foi importante e reconhecido. Na literatura, esse papel é considerado como definitivo para que o grupo obtenha os resultados esperados e foi exatamente isso que aconteceu nesse caso.

Parker (1994) estuda estilos de trabalho em grupo e pode-se dizer que o papel apontado pelos entrevistados é similar ao papel do Colaborador. Esse se caracteriza por ser aquele que vai atrás do objetivo, esquecendo às vezes dos detalhes, que são um conjunto de pequenas tarefas que fazem o todo. Pelos depoimentos levantados, pode-se perceber a presença deste estilo no papel de líder identificado no grupo em estudo.

O líder desempenha o papel de Adulto, segundo a Análise Transacional (Berne, 1995), toma decisões com base em dados reais e lógicos, olha os dois lados da moeda para entender as chances e possibilidades de sucesso e fracasso. Evita ser guiado pelos sentimentos do papel de Pai e de Criança, como controlador ou controlado.

Ainda nessas anotações, foram percebidos outros papéis: o de Planejador, o de Organizador. Tais papéis são importantes e complementares ao papel de Líder de Mudança. Ficou caracterizado nas entrevistas e a literatura também mostra que para um grupo funcionar alguém precisa exercer o papel de Líder da Mudança. Este papel estimula que os integrantes do grupo preocupem-se com o objetivo. Também contribui no sentido de não deixar o grupo se perder com outras atividades que não sejam aquelas que levam ao resultado final.

Os entrevistados foram convidados a refletir e comentar sobre os papéis observados e os resultados associados a esses papéis. Na hora da reflexão, apareceram comentários sobre a alienação de integrantes do grupo. Como pode ser observado nas citações a seguir:

---

<sup>2</sup> Participante 11 was the overall leader of the group and developed the schedules and documented

Quando a motocicleta do jovem repórter da revista Motociclismo ficou sem gasolina já próximo à fronteira com o Brasil, numa região pouco habitada da Argentina, este componente deu a impressão de ter esperado os outros três companheiros no próximo posto de abastecimento, somente pela preocupação com o estado do seu pneu traseiro precário que poderia deixá-lo sozinho naquela estrada com pouco movimento e à noite. Talvez por não nos conhecer muito bem, pode ter pensado que nessa eventualidade (estouro do seu pneu traseiro), nós iríamos deixá-lo na mão. Com exceção desse companheiro, todos os outros desempenharam muito bem seus papéis de coadjuvantes para a realização do desafio. (Participante 6)

A outra parada, e aí me parece que houve papéis do tipo de equipe, de grupo, de conjunto, time com um papel de observador. Uma outra pessoa com o papel de observador. Tipo vai observar o que der... E aí eu decido... Não é quem sofreu, teve envolvimento, gente buscando solução e o observador. (Participante 4)

O que mais chamou a atenção é que nem todos os componentes do grupo voltaram-se para o problema, ficaram simplesmente passivos ao problema, mas houve uma definição. Essa definição foi boa e continuamos a viagem. (Participante 3)

Exceto o participante 1 que parecia preferir ficar de fora do grupo e fazer sua própria viagem. (Participante 5)<sup>3</sup>

Alguns momentos pontuais de alienação individual, natural em toda a equipe, que não chegou a prejudicar o grupo. (Participante 8)

Houve um dos elementos do grupo, que por ter um perfil mais individualista, não acompanhou seu subgrupo (4 motociclistas), não podendo colaborar em um momento de adversidade, quando duas motos simultaneamente ficaram sem combustível. (Participante 8)

O papel do alienado não atrapalhou em nenhum momento o sucesso da viagem. (Participante 6)

Freire (1992) apresenta entre outros o papel do Silencioso. O Alienado ou não-participante pode ser comparado a este papel. O Silencioso é aquele que através do seu silêncio ou alienação permite ao grupo falar ou agir. Segundo Freire (1992), ouvir o silêncio é muito importante para o bom andamento do grupo. Pode-se dizer que: perceber a alienação de um dos componentes do grupo é benéfica para o

---

the rules that would be followed by members of the group during the ride.

grupo como um todo. A aparente alienação de um dos integrantes do grupo muitas vezes é definitiva para o sucesso do grupo e os integrantes do grupo podem não perceber. Os comentários podem ser de que a alienação não prejudicou, porém muitas vezes esta mesma alienação pode ser benéfica ao grupo, ou seja, pode liberar o grupo para agir e tomar a decisão correta. Durante a aventura, quando a motocicleta do organizador quebrou, a maioria dos integrantes naquele momento estava tentando ajudar e resolver o problema. A questão maior era tentar consertar a motocicleta do organizador ou abandoná-lo como já havido sido feito anteriormente. Nesse momento, o papel do alienado ajudou o grupo. O participante considerado por alguns como o alienado convidou outro integrante do grupo para ir a um posto de gasolina próximo tomar um café, enquanto o resto do grupo tentava resolver o problema. Esse comportamento que despertou, no grupo, o sentimento de abandono foi positivo, pois permitiu a uma parte do grupo, resolver o problema na motocicleta ao invés de ficar tentando decidir se deveria abandonar mais um.

A questão maior (de seguir viagem) foi adiada para quando o “Alienado” voltasse do seu café. Tal atitude também pode ser considerada como de Criança Livre Positiva. Berne (1995) declara que esse papel mostra autenticidade no fazer o que se considera melhor para si. Como o problema foi resolvido em menos de uma hora e o parágrafo abaixo dá uma idéia de sua aparente simplicidade, estima-se que esse papel realmente ajudou a resolver o problema em questão.

O Contribuinte, segundo Parker (1994), é aquele que está preocupado com os detalhes e não com o todo. Ele apregoa que as tarefas sejam feitas com perfeição, é muito preso aos detalhes, quer que tudo seja feito de acordo com o planejado. Muitas vezes, a alienação vem do fato da imperfeição com que as tarefas são executadas. Até por isso, o Contribuinte prefere ficar alheio se não puder fazer do seu jeito.

Às 4 horas da manhã, a BMW R 1100 RT do participante 11 apresentou problemas elétricos, e a presença dos motociclistas estrangeiros com amplo conhecimento foi fundamental. Era apenas um dos chicotes da bomba de gasolina

---

<sup>3</sup> Except for participante 1, who seemed to prefer to break away from the group and ride his own ride.

que estava desconectando, e um pequeno “click” resolveu o problema. (Revista Motociclismo)

A literatura estudada não mostra um papel com o nome de Altruísta que apareceu nos depoimentos dos entrevistados, porém Freire (1992) descreve o papel do Bode Expiatório, que absorve as culpas do grupo, livrando este do que lhe trás mal-estar: medo, ansiedade etc. Dessa forma, além de contribuir positivamente para as decisões do grupo, carrega as culpas e libera o grupo para atingir seus objetivos. No caso da parada da motocicleta Harley a apenas 72 quilômetros de Porto Alegre, fica claro que o papel desempenhado está muito próximo do Bode Expiatório.

O Pai Nutritivo Positivo, mencionado por Berne (1995), é quem alimenta, protege, cuida, sacrifica-se em função do outro, anima, valoriza, dá segurança, qualifica; enfim, permite ao outro crescer e o ajuda nesta tarefa. No caso específico, é aquele que ficou consertando a motocicleta e não atrapalhou o grupo no atingimento do objetivo proposto. Os depoimentos reproduzidos a seguir permitem supor a relação apresentada.

Eu não lembro realmente, não me lembro. No caso do participante 2, tu estavas preocupado em ficar, aí vem aquela coisa do perfil da pessoa. O teu é um perfil mais extrovertido, então tu querias saber: vamos ficar ou vamos ir? Como é que fica? Tu estavas questionando e com o ... (participante 2) e com o ... (participante 5), entendeu? Mas isso é da pessoa, não é? (Participante 1)

Na minha opinião, foi decisivo, porque eu já tinha demorado demais. Vi que eu já não iria conseguir consertar a moto a tempo de não atrapalhar o grupo, pois eu tinha de andar junto, pois a moto era tua e a minha autorização era verbal não era escrita nem autenticada. Eu estava viajando com o autêntico, então a única coisa decisiva que foi, foi que percebendo que a coisa ia um pouco além do que permitiria voltar e a gente fazer uma viagem tranquila. O grupo todo, que era esse o objetivo desde o início, a idéia era uma viagem de grupo, em uma viagem de grupo a gente tem de considerar todos, mas todos não podem deixar de considerar um, e a minha presença seria uma presença impeditiva, então aí eu baixei a bola, não vai dar, não vai dar, não deu. (Participante 2)

Eu acho que aí foi a coragem e o desprendimento do... (participante 2), ele foi um papel decisivo de deixar a Harley e tocar a viagem. (Participante 3)

No caso do ... (participante 2), parece bem claro um papel que foi o papel mais que colaborador, um papel tipo liberador, altruísta sei lá como chama este termo.

Ele tirou a responsabilidade do grupo chamou para si a responsabilidade. Chamou a responsabilidade para ele para não estragar um projeto em função de uma situação... Ele liberou o grupo, não é?... Parece-me que o papel dele... Liberador como é que chama ele é altruísta em função de uma coisa maior. Foi o que ele fez... Um papel de altruísta em prol do grande grupo...Observei um papel de altruísta...O único que foi altruísta foi o...(participante 2), porque ele viu também que não tinha equipamento... (Participante 4)

Ficou claro que quando a Harley parou, o melhor foi todos continuarem e deixarem o...(participante 2) trabalhar no problema da moto. Não havia nenhuma razão para colocar em risco o sucesso da viagem. (Participante 5)<sup>4</sup>

O papel de conselheiro também ajudou em algumas situações, principalmente no difícil momento da quebra da Harley em que tínhamos de deixar um companheiro para trás. (Participante 6)

O Desafiador, conforme Parker (1995), é crítico e questionador, a ponto de não se limitar aos resultados e colocar em cheque inclusive a maneira como as tarefas são feitas. Este papel tem muito a ver como o papel do Líder de Resistência, Segundo Freire (1992), esse é o papel daquele que puxa o grupo para trás, freia os avanços, questiona, volta ao que já foi discutido. Apesar de tudo isto, o Líder de Mudança fica mais forte quando tem um Líder de Resistência por perto. Para Berne (1995), a Criança Adaptada Rebelde Negativa é provocadora, desafiante e gosta de “dar o contra”, tem características semelhantes ao Desafiador e ao Líder de Resistência. Este papel apareceu muito timidamente nas entrevistas e ficou subentendido como pode ser observado no depoimento transcrito a seguir. Durante a viagem, aparentemente não houve o papel explícito do Contestador, mas pelo teor das entrevistas, nas entrelinhas, depreende-se o desejo de exercer este papel. Talvez as percepções dos entrevistados, por estarem envolvidos com a viagem, não tenham dado a devida atenção a este papel. Outro motivo para que não ficasse clara a participação do Contestador é que o papel foi manifestado, mas não de maneira incisiva o suficiente para ser notado.

---

<sup>4</sup> It was clear when the Harley broke down that it was best that everyone proceed and permit participante 2 to work out the problem himself. There was no reason to put the success of the rest of the trip at risk.

Apenas após chegar ao Brasil, eu fiquei sabendo sobre vários aspectos do plano da viagem e eu acreditava que poderiam prejudicar o sucesso da mesma, porém eu acreditei que não era apropriado eu tentar mudar os planos. (Participante 5)<sup>5</sup>

As preocupações eram a respeito da saída tarde: a da celebração antes da partida. Também eu não sabia que havia sido escolhida uma praia de férias durante o Carnaval, que poderia atrasar muito o grupo no início da viagem. (Participante 5)<sup>6</sup>

O Porta-Voz, de acordo com Freire (1992), é o espelho das ansiedades do grupo, verbaliza as necessidades do grupo, chegando até mesmo a antever prováveis conflitos. Tem uma sensibilidade apurada para ser o representante do grupo nas horas em que este precisa ouvir a sua própria voz. Ajuda a equilibrar o grupo através da comunicação e do bom senso. Para Parker (1994), o Comunicador é aquele que acredita que se houver comunicação tudo estará resolvido e o grupo andará bem. O comunicador é aquele que tenta evitar os conflitos através do relacionamento. Pode ajudar na execução das tarefas, mas seu principal foco é o bem-estar do grupo. A Criança Livre (Berne, 1995) atua com espontaneidade, procura resolver os problemas com naturalidade e é autêntica. Abaixo, o papel do Conselheiro, que apareceu apenas em uma das entrevistas, mas que ajudou o grupo a manter-se unido e a resolver alguns problemas de percurso.

Os papéis de conselheiros foram importantes nas ocasiões da quebra da Harley e da quebra da moto do líder...O papel de conselheiro também ajudou em algumas situações, principalmente no difícil momento da quebra da Harley em que tínhamos de deixar um companheiro para trás...O papel dos conselheiros para o descanso de 6 horas antes do local previamente definido que foi muito importante para a realização da viagem. (Participante 6)

Os principais papéis relatados estão resumidos na Figura a seguir. O quadro demonstra a leitura da relação encontrada neste estudo. O primeiro objetivo específico era identificar e descrever os papéis e sua conseqüente relação com a

---

<sup>5</sup> Only after arriving in Brazil did I learn of several aspects of the plan that I believed worked against it's success, but I didn't believe it was appropriate for me to try to change it.

<sup>6</sup> The concerns were about the late departure and the celebrations that took place prior to the departure. Also, I didn't know that the selection of a beach resort during Carnival would slow the group down so much at the beginning of the ride.

literatura. Os nomes utilizados para os papéis foram extraídos das entrevistas, e estes podem ser comparados com os apontados na literatura.

|                    | <b>Freire (1992)</b> | <b>Parker (1994)</b> | <b>Berne (1995)</b>               |
|--------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------|
| <b>Líder</b>       | Líder de Mudança     | Colaborador          | Adulto                            |
| <b>Alienado</b>    | Silencioso           | Contribuinte         | Criança Livre Positiva            |
| <b>Altruísta</b>   | Bode Expiatório      |                      | Pai Nutritivo Positivo            |
| <b>Contestador</b> | Líder de Resistência | Desafiador           | Criança Adaptada Rebelde Negativa |
| <b>Conselheiro</b> | Porta-Voz            | Comunicador          | Criança Livre                     |

**Figura 16 - Papéis encontrados**

A relação apresentada demonstra o que já existe na literatura. Conclui-se analiticamente também que, quando se trata dos comportamentos e papéis individuais no contexto de grupo, não há diferenças se estão inseridos no local de trabalho ou não.

#### 4.3. PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AO GRUPO/EQUIPE

Utilizaram-se as questões sugeridas por Moscovici (1996) para atender ao objetivo de captar a percepção dos participantes em relação ao grupo/equipe, buscando classificá-la conforme embasamento teórico. O primeiro conjunto de três perguntas tenta captar a percepção dos entrevistados em relação ao grupo em questão. O segundo bloco é voltado para identificar a percepção dos entrevistados sobre como eles perceberam a aceitação do grupo em relação a cada um.

Em relação a esses dois primeiros conjuntos de perguntas, chama a atenção que os entrevistados sentem-se muito mais integrantes do grupo do que percebem que o grupo os aceita como participantes. Na escala Lickert (de 1 a 7), a média para sentir-se como integrante do grupo foi de 6,33 pontos, enquanto a percepção de aceitação pelo grupo foi de 5,88, com um desvio padrão de aproximadamente 1,3 para ambos os casos. Fica claro que os participantes entendem que se doaram mais

do que foram aceitos no grupo. A conclusão que se pode inferir é que o grupo aceitou menos a opinião dos seus integrantes do que estes estavam dispostos a contribuir.

Moscovici (1996), ao propor cinco classificações dos grupos, Pseudo-equipe, Grupo de Trabalho, Equipe Potencial, Equipe Real e Equipe de Elevado Desempenho, permite classificar pelas respostas até aqui analisadas que o grupo em estudo está caracterizado como Equipe Potencial. É um grupo que queria atingir os objetivos propostos, mas os participantes não assumiram os objetivos do grupo como seus objetivos pessoais. Alguns membros precisaram de apoio e orientação. Relacionando com as classificações propostas por Bernardes (1982), pôde-se observar que este é um grupo informal apesar de possuir uma certa formalidade. Ao ser considerado a linha que separa grupos primários de grupos secundários, proposta por Bernardes (1982), classifica-se pelas respostas obtidas como sendo mais secundário do que primário. Os grupos primários estão relacionados com a família e com a amizade, mais preocupados com os indivíduos do que com o próprio grupo. Os grupos secundários por sua vez estão mais próximos do grupo formal. O grupo formal pode ser ainda comparado com o grupo autogerido ou semi-autônomo segundo Marx (1997). O grupo em questão não pode ser classificado como semi-autônomo, pois faltam características para tanto, principalmente as que tratam da rotina de funcionamento deste tipo de grupo descritas no item 2.1 desta dissertação. Se esse grupo fosse um grupo mais perene, poder-se-iam captar mudanças na percepção dos participantes a respeito das questões analisadas, avaliando também sua evolução e seu amadurecimento enquanto grupo.

|  |   | Média | Desvio. Padrão |
|--|---|-------|----------------|
| Você em relação ao grupo                       |   |       |                |
| 1  | Até que ponto você se sentiu parte integrante do grupo que realizou a viagem? | 6,5   | 0,76           |
| 2  | Até que ponto o objetivo da viagem e do grupo teve significado para você?     | 6,63  | 0,74           |
| 3  | Até que ponto o grupo realizou os seus objetivos?                             | 5,88  | 2,10           |
| Médias: Você em relação ao grupo               |   | 6,33  | 1,34           |
| O grupo em relação a você                      |   |       |                |
| 4  | Você se sentiu ouvido, compreendido e influenciou nas decisões do grupo?      | 5,5   | 1,69           |
| 5  | Como foi sua satisfação em relação ao seu desempenho no grupo?                | 5,88  | 1,25           |
| 6  | Como foi sua satisfação em relação ao desempenho do grupo como um todo?       | 6,25  | 0,89           |
| Médias: O grupo em relação a você              |   | 5,88  | 1,30           |
| Como você percebeu o grupo                     |   |       |                |
| 7  | Houve cooperação entre os componentes do grupo?                               | 5,38  | 1,92           |
| 8  | Não houve disputa pela liderança no grupo?                                    | 4,13  | 2,23           |
| 9  | Não houve alienação dentro do grupo?  | 3,75  | 1,67           |
| Médias: Como você percebeu o grupo             |   | 4,42  | 2,00           |
| Como você percebeu o grupo como equipe         |   |       |                |
| 10   | O grupo sabia claramente os seus objetivos?                                   | 6,75  | 0,71           |
| 11   | As decisões tomadas foram compartilhadas?                                     | 5,38  | 1,60           |
| 12   | Houve espírito de equipe e os talentos foram utilizados?                      | 5,88  | 0,99           |
| Médias: Como você percebeu o grupo como equipe |   | 6,00  | 1,25           |

**Figura 17 – Médias do questionário aplicado – segundo grupo de perguntas (Anexo I)**

O terceiro grupo de perguntas visou a identificar se o grupo atende às premissas básicas para ser classificado como grupo e o quarto conjunto de perguntas identifica se o grupo tem atitudes de equipe ou não. O resultado mostra

que em média atende aos requisitos (4,42 pontos em escala de 7 pontos) como grupo e como equipe (média de 6 pontos em escala de 7). Aparentemente existe um problema nas respostas analisadas, pois os respondentes percebem-se como grupo em apenas 4,42 e com um desvio padrão de 2 pontos, o que mostra opiniões divergentes. E ao mesmo tempo considera-se (média de 6 pontos em escala de 7) como uma equipe pelas respostas apresentadas. O aparecimento da alienação e a disputa pela liderança identificada nas respostas tiram o crédito de grupo. Apesar disto, o conhecimento claro dos objetivos, a utilização dos talentos individuais e o compartilhamento das decisões credenciam como equipe. Por esse conjunto de respostas, pode-se classificá-lo como Equipe Real, com base em Moscovici (1996). Um grupo com a efemeridade desse jamais chegará à classificação de Equipe de Elevado Desempenho, mesmo porque isso exigiria uma continuidade e um amadurecimento constantes.

Quando um grupo atinge o estágio de Equipe Real, segundo Moscovici (1996), os componentes do grupo têm habilidades complementares e comprometidas umas com as outras em uma missão comum. Para um grupo que se juntou para fazer uma “missão” de 50 horas, pode-se pensar que este está bem próximo da equipe real sem ter passado por todos os estágios de evolução dos grupos propostos por Moscovici (1996). Os estágios evolutivos de grupos propostos são: Pseudo-Equipe, Grupo de Trabalho, Equipe Potencial, Equipe Real e Equipe de Elevado Desempenho.

Bion (1987) identifica que os grupos mudam de acordo com a situação que precisam enfrentar. Poderia um grupo evoluir, dependendo do desafio a ele proposto? A resposta para esta pergunta está longe de ser definitiva, porém pode-se pensar que um grupo recebe influência inclusive da tarefa que busca realizar. Bernardes (1982) distingue os grupos entre formais e informais, isto é, os grupos reais ficam ao longo desta linha que têm em uma ponta a informalidade e na outra a formalidade. Bernardes (1982) trabalha também com o conceito de grau de identificação, dependendo do número de participantes do grupo. Quando o grupo é menor (até 12 participantes), o grau de identificação é mais alto. Em grupos maiores,

o grau de identificação é menor. Esta mesma relação pode ser usada para os grupos formais e informais, nos grupos informais o grau de identificação é maior e nos grupos formais é menor.

#### **4.3.1. Contexto para o exercício dos papéis desempenhados na equipe de motociclistas e resultados diante de soluções de problemas**

Para contextualizar os papéis exercidos na equipe de motociclistas em estudo, foram usados três fatos que serviram de base para a pesquisa. No terceiro grupo de perguntas (Anexos I e II), foram descritos quatro normas do grupo e três fatos relacionados para orientar as entrevistas. As normas relacionadas foram as seguintes:

- ✓ O grupo seria dividido em três grupos e estes parariam quando houvesse problema com um dos componentes do subgrupo, como por exemplo: pneu furado;
- ✓ A viagem só seria interrompida se acontecesse um acidente grave com um dos componentes do grande grupo;
- ✓ As paradas seriam feitas pelos subgrupos. O grupo só pararia junto se alguém fosse parado pela polícia;
- ✓ A velocidade dos grupos foi planejada e comunicada antes da largada através do mapa e do cronograma de paradas.

Convém lembrar que essas normas e os fatos relacionados foram mencionados aos entrevistados antes do início da entrevista. Os fatos escolhidos para contextualizar os resultados e a solução de problemas em equipe foram os seguintes:

- ✓ Quando houve uma nova divisão dos grupos. Na primeira parada para abastecimento em Porto Alegre, no Posto BRPoint, a divisão não foi em três grupos como previsto e sim por dois;

- ✓ Parada da motocicleta Harley a 72 quilômetros de Porto Alegre, quando um participante ficou consertando a motocicleta e o resto do grupo seguiu viagem;
- ✓ Quando houve um problema na motocicleta BMW do organizador da viagem e o grupo ficou tentando resolver o problema.

A primeira parada programada era o posto de serviço BRPoint em Porto Alegre, a partida de Tramandaí havia sido a apenas 110 quilômetros. Apenas uma das motocicletas precisava de abastecimento, a Harley, pois não tinha a autonomia de 300 quilômetros como as outras. Nessa primeira parada, houve a divisão do grupo de forma diferente do que tinha sido combinado. Durante o planejamento da viagem, foi prevista a organização em três subgrupos ao invés de dois, como ocorreu. A constituição do grupo como um todo está descrita no item 3.2.2., enquanto os motivos para a formação dos três grupos estão descritos no item 1.1. deste estudo. Durante as entrevistas, apareceram os seguintes comentários:

Esperadamente. Quem largou a milhão é normalmente quem sai a milhão, não é? Com a agregação de um que veio... que era mais hiper do que todos que ali estavam, que era o ... (Participante 1)

No início, até o posto BRPoint em Porto Alegre, tudo bem, mas... Uma das coisas foi que o grupo saiu todo junto, na chegada do posto, meio que se dividiu em dois grupos. Não foi dependente de um fato ou outro, que eu me lembre, alguns entenderam que a parada seria em determinado posto na estrada e outros entenderam que seria no BRPoint. Então aí começou a divisão dos dois grupos. Não foi por causa da mudança de objetivo, de... atingir determinada tarefa ou não. Alguém exerceu... Eu não sei quem foi que saiu para o BRPoint e quem foi que saiu para o posto lá na estrada, passou direto. (Participante 2)

No meu pensamento geral, eu acho que... é... o papel desempenhado, não importa, dividiram-se em dois grupos...Eu acho que houve no fato, de dividir não em 3 e sim em 2, por afinidade de pessoas e o modo de pilotar, enfim de uma afinidade inexplicável diante da situação, é uma coisa mais química, de pele do que eu diria de organização. (Participante 3)

Na primeira divisão, no posto, houve a iniciativa, alguém tomou a iniciativa, um agente de mudanças. Daí isso aí. Ele buscou e arregimentou parceria e a decisão, agilidade e a autonomia, tipo autonomia de todo o mundo, isso no posto naquele primeiro item houve um papel: tipo o participante 3 e o participante 10

conversaram. Eles sozinhos não queriam ir, então eles se tomaram agentes, de tentar mudar o plano original, agente de mudança. Para isso, eles buscaram apoio, buscaram suporte, buscaram parceria. Encontraram e a decisão foi tomada rápido: os agentes de mudança para a formação da equipe. (Participante 4)

O outro grupo estava mais na frente, na saída de Viña Del Mar, quando “quase” todos fizeram questão de sair juntos para voltar juntos agora num grupo só, o que acabou proporcionando uma maravilhosa viagem de volta. (Participante 6)

Todos estavam excitados com a viagem, a divisão do grupo em 2 foi perfeita... (Participante 7)

Fomos divididos em dois grupos, o primeiro formado por... Eu estava no segundo grupo que vinha mais atrás com o... (Revista Motociclismo)

A divisão do grupo foi inesperada, porém segundo as respostas pôde-se observar que houve o papel de Líder de Mudança para que a divisão ocorresse, conforme Freire (1992). Neste caso, pelas respostas, o papel foi desempenhado por dois componentes do grupo que arregimentaram os outros para que a divisão acontecesse. Não existiu aparentemente o papel do Líder de Resistência, mencionado por Freire (1992), o que pode ter facilitado o papel de Líder de Mudança. Depois de rodados os primeiros quilômetros, pela experiência de cada um, perceberam que haveria uma velocidade mais baixa para quem ficasse em companhia dos estrangeiros, assim o grupo que gosta de andar mais rapidamente forçou informalmente uma divisão diferente da combinada. Em alguns depoimentos, percebe-se que houve por parte do primeiro grupo uma espécie de disputa para chegar ao destino antes do outro grupo.

O papel do Líder de Mudança foi importante para a divisão do grupo. Apesar das diversas opiniões dos entrevistados, a maioria considerou que a divisão era necessária e foi bem aceita pelos componentes do grande grupo. A ausência de um Líder de Resistência agilizou a decisão; contudo, quando o Líder de Resistência está presente, o resultado da decisão pode ser mais elaborado e por isso a decisão pode ser mais precisa e correta. O Líder de Resistência obriga o Líder de Mudança a repensar e argumentar. O grupo é beneficiado com a discussão dos dois, pois tem a

oportunidade de ver os dois lados da situação, podendo com isso tomar a decisão mais correta, para os objetivos propostos.

Não se consegue avaliar com precisão o resultado e determinar se a decisão foi a mais correta, mas se percebem as vantagens e desvantagens de uma decisão. E quando esta é tomada rapidamente tende a não ser a mais correta. O resultado final da aventura foi bom, porém poderia ter sido melhor? Se esta simples divisão tivesse sido mais bem discutida, se o Líder de Resistência tivesse aparecido no momento certo, provavelmente a maioria dos integrantes teria chegado com folga ao objetivo sem grandes problemas.

Possivelmente, se todos os papéis estiverem presentes e representados, as decisões do grupo serão mais maduras e o grupo poderia ser chamado de Equipe Real, segundo Moscovici (1996). A simples divisão de um grupo pode ser significativa se feita no momento certo, e o papel desempenhado pelos componentes do grupo pode ser definitivo para o resultado do próprio grupo. Considerando as situações vividas na aventura, pode-se dizer que a divisão facilitou o atingimento do objetivo proposto. O depoimento do participante 3 mostra que a divisão foi consequência da “afinidade inexplicável” entre os componentes. Pode-se estimar que esta afinidade contribuiu para que os dois grupos chegassem ao final do objetivo proposto.

A aventura apenas havia começado e na primeira parada já houve uma substancial mudança nos planos originais. A próxima parada era no posto da colônia, a 72 quilômetros de Porto Alegre. Quando estavam a 20 quilômetros desta parada, a motocicleta de um dos componentes do segundo grupo começou a falhar. E a parada, apesar de prevista, foi de emergência, onde foi abandonado um dos integrantes do grupo. As opiniões abaixo retratam o pensamento do grupo em relação ao fato:

Eu acho que ali faltou. Todos nós faltamos em não pensarmos na questão da segurança dele. Ele mesmo, eu acho, ele mesmo. Ele viu que a moto estava quebrada. Disse: não, vocês vão coisa e tal...

É evidente que o pessoal todo, uns mais, outros menos, queria seguir, fazer viagem. Então coloquei: não tem de deixar mesmo aí, porque tem que ver que

esta moto de merda... Bá... Bá... Bá..., não é? Sem citar nomes eu não sei quem falou, eu não sei, eu ouvi não é?...

Até quem gostaria de ter deixado o cara ali sozinho, não é? Isso ficou claro de ti e eu estava ali e digo: pô! O que, que vamos fazer, não é?...

Então eu estava meio, acho assim, Maria vai com as outras, no meio, ali, eu digo assim, se os caras, se tu que é mais próximo e o resto do pessoal vai andar, bom, vou andar também. (Participante 1)

Na minha opinião, foi decisivo, porque eu já tinha demorado demais vi que eu já não iria conseguir consertar a moto a tempo de não atrapalhar o grupo...

Pois eu tinha de andar junto, pois a moto era tua e a minha autorização era verbal não era escrita nem autenticada. Eu estava viajando com o autêntico, então a única coisa decisiva que foi, foi que percebendo que a coisa ia um pouco além do que permitiria voltar e gente fazer uma viagem tranqüila...

O grupo todo, que era esse o objetivo desde o início, a idéia era uma viagem de grupo, em uma viagem de grupo a gente tem de considerar todos, mas todos não podem deixar de considerar um, e a minha presença seria uma presença impeditiva, então ai eu baixei a bola, não vai dar, não vai dar, não deu. (Participante 2)

Eu acho que aí foi a coragem e o desprendimento do ... (participante 2), ele foi um papel decisivo deixando a Harley e tocar a viagem. (Participante 3) ...

No caso do ... (participante 2), parece bem claro um papel que foi de colaborador um papel tipo liberador, altruísta sei lá como chama este termo. Ele tirou a responsabilidade do grupo, chamou para si a responsabilidade. Chamou a responsabilidade para ele, para não estragar um projeto em função de uma situação...

Que até já tinha conversado antes, já tinha aventado esta hipótese. Então, ele não, não carregou o grupo nem culpa nem nada. Ele simplesmente... Tinha sido definido antes, mas se ele mostrasse qualquer temor... Qualquer resistência tipo assim... Alguém iria ficar com ele, mas o que ele fez? Ele liberou o grupo não é?... (Participante 4)

Ficou claro que, quando a Harley parou, o melhor foi todos continuarem e deixarem o ... (participante 2) trabalhar no problema da moto. Não havia nenhuma razão para colocar em risco o sucesso da viagem. (Participante 5)<sup>7</sup>

Os papéis de conselheiros foram importantes nas ocasiões da quebra da Harley e da quebra da moto do líder. (Participante 6)

O primeiro incidente aconteceu 180 km após a partida, obra do destino ou pura coincidência, a única motocicleta que não levava o emblema BMW apresentou

---

<sup>7</sup> It was clear when the Harley broke down that it was best that everyone proceed and permit participante 2 to work out the problem himself. There was no reason to put the success of the rest of the trip at risk.

problemas de carburação, participante 2 e sua Harley Davidson Sportster 1200 abandonaram a prova naquele momento. (Revista Motociclismo)

A Harley Davidson do ... (participante 2) apresentou problemas elétricos a menos de 200 quilômetros de Tramandaí. Ele não conseguiu consertar a motocicleta e voltou para Porto Alegre. A partir de então, era uma prova só com BMWs. (Revista BMW Onwers)<sup>8</sup>

Nesse fato, ficou claro que a maioria dos componentes do grupo não queria abandonar o participante 2 quando a motocicleta apresentou falha, porém ninguém queria comprometer a aventura toda por causa do problema na Harley. Considerando o fato de o grupo não ter pensado na segurança do participante 2, além do abandono de um elemento do grupo em função do interesse em continuar a viagem, conclui-se que os objetivos grupais são superiores aos anseios individuais. Supõe-se que um grupo, ao enfrentar este problema e caracterizar-se pelo estágio no qual as pessoas (abandonado e os abandonadores) têm a mesma opinião e não há ressentimentos entre as partes, tem alto nível de maturidade.

Nesse caso, os cinco papéis identificados durante este estudo foram retratados em maior ou menor intensidade. O papel do Bode Expiatório (Freire, 1992) foi desempenhado pelo abandonado, ele assumiu a culpa pelo que estava acontecendo e liberou o grupo para continuar a viagem. O Porta-Voz (Freire, 1992) apareceu na figura do organizador da viagem que foi quem aceitou verbalmente a liberação do abandonado. O Silencioso (Freire, 1992) foi representado pela maioria do grupo que queria continuar, mas estava aguardando o Porta-Voz. O Líder de Resistência (Freire, 1992) apareceu muito tênue a ponto de quase não ser notado, pois chegaram a haver comentários no sentido de esperar para ver se havia possibilidade de conserto na motocicleta, era a resistência à vontade maior do grupo. O Líder de Mudança também não teve atuação clara e objetiva, porém apareceu nas entrelinhas das entrevistas, querendo partir o mais rápido possível para poder completar a “missão”.

---

<sup>8</sup> Participante 2's Harley Davidson developed electrical problems less than 200 kilometers from Tramandaí. He couldn't repair the motorcycle, so he returned to Porto Alegre. It was now an "all-BMW" ride.

O papel definitivo neste fato foi o do Bode Expiatório que chamou para si toda a culpa que estava em cada componente do grupo em abandoná-lo. Analisando as entrevistas pode-se perceber que se o abandonado não assumisse o papel de Bode Expiatório provavelmente seria abandonado de qualquer forma. Essa atitude no momento certo facilitou a decisão do grupo e foi fundamental para o que o objetivo do grupo fosse concluído, pois o tempo era parte integrante do objetivo, e qualquer tempo utilizado que não fosse em estar pilotando as motocicletas poderia comprometer o resultado esperado.

Não demorou muito e outra motocicleta apresentou problemas, dessa vez perto da cidade de Rosário do Sul, 300 quilômetros depois do abandono da Harley Davidson. Dessa vez, a reação do grupo foi diferente. Não houve o abandono do motociclista com o problema. O grupo adotou comportamentos opostos em situações semelhantes. Nos dois casos, houve problemas com as motocicletas, no primeiro ninguém aventou a possibilidade de ajudar, enquanto no caso da BMW foi diferente. Os motivos que levaram ao grupo a decidir de forma diferente estão nos trechos extraídos das entrevistas.

Eu acho que o primeiro foi o teu que começou a mexer, não é? Teu e do ... (participante 5), assim eu vi. Porque uma coisa é o barulho que alguém faz, outra coisa é a liderança que alguém tem. Então tu fizeste mais barulho do que o ... (participante 5) e que o ... (participante 9). He... He... Mas estando de longe assim eu não sei se a liderança maior foi do ... (participante 5) que estava ali ou foi do ... (participante 9) ou foi tua. Mas certamente tu foste o primeiro, não? (Participante 1)

O primeiro papel a aparecer foi o Líder de Mudança (Freire, 1992). O depoimento anterior identifica a presença do Líder de Mudança, porém não identifica quem exerceu o papel e até mesmo acha que três o exerceram ao mesmo tempo. Esta afirmativa fica clara ao observar a continuação da declaração.

Vamos dar uma olhada. Vamos mexer aqui, vamos mexer ali, pelo teu próprio jeito não é? O ... (participante 5) não! Vamos lá, vamos dar um jeito! E o ... (participante 9), trás a moto aqui e vamos vê, liga aí, o que é que clica, clicou aqui, clicou ali, mas não deu um click, não espera aí, então tira que aqui embaixo do tanque, tu

---

entendeste? Que dizer quem? Quem?... Quem?... Tomou iniciativa assim não sei aparentemente foi tu...

Pelo barulho pela movimentação, porque a moto que era tua também, tu estava organizando de todos talvez não tinha ninguém mais entusiasmado com o negócio da viagem do que tu. Então capaz que tu ia ficar esperando ali. Perguntando o que eu vou fazer. Tu começaste a mexer. E o ... (participante 5) ajudou legal... E o ... (participante 9) ajudou legal... Por isso que ali foi um trabalho, muito trabalho em equipe. (Participante 1)

Na hora do conserto da motocicleta, apareceu o Líder de Resistência (Freire, 1992) no sentido de identificar se o problema era realmente o que estava tentando ser identificado.

Aquela parada é... É o tipo, para mim assim oh! Eu andei muito pouco com o grupo, mas foi o evento que mais caracterizou o trabalho em equipe, todos engajados em resolver o problema, cada um do seu jeito, não é? Inclusive eu acho que nós termos saído também, foi a deixa. Os caras trabalhando ali tu estás cansado vai tomar um café, vamos ver como é que esta a cabeça, não é? O pessoal está produzindo... Não mexe. Acho que às vezes a equipe tem isso, achei muito legal. O que eu estou dizendo não é? (Participante 1)

O Porta-Voz (Freire, 1992) surge para tentar retirar os que não podem ajudar para não atrapalhar. Nesse momento, todos queriam ajudar e às vezes a melhor ajuda é dar espaço para quem pode de fato desempenhar a tarefa. O papel do Bode Expiatório (Freire, 1992) aparece junto, pois ao mesmo tempo em que diz o que o grupo precisa ouvir para se envolver no conserto da motocicleta, puxa para si a culpa da longa parada e possível perda tempo quando sai de cena e vai para um posto de serviço tomar um café.

Primeiro porque era uma coisa combinada: ajudar o companheiro a resolver o problema embora houvesse pessoas que não agregaram nada a isso mas se resguardaram e aguardaram. Lógico que ou por sorte ou por conhecimento técnico o ... (participante 5), conseguiu solucionar o problema. (Participante 3)

A razão de que era combinado ajudar o companheiro não funcionou para o caso da Harley, por que no caso da BMW seria normal? A resposta para esta pergunta está mais abaixo. Aqui apareceu o papel do Silencioso (Freire, 1992), que ficou observando o que acontecia e permitiu aos que podiam resolver o problema que trabalhassem.

Quando a motocicleta do ... (participante 11) parou, ele sugeriu que todos continuassem sem ele. Então eles poderiam atingir os objetivos da viagem, porque ele pensava que a sua motocicleta não poderia ser consertada em pouco tempo. O ... (participante 9) e eu sentimos que o ... (participante 11) merecia que gastássemos algum tempo tentando consertar a motocicleta, ele não colocou objeções especialmente depois que nós esclarecemos que éramos capazes de consertá-la. (Participante 5)<sup>9</sup>

Nesta opinião, aparece o merecimento do organizador e a capacidade para poder resolver o problema. Como motivos para tentar consertar a BMW e não poder ter gastado o mesmo tempo com a Harley.

A outra parada e aí me parece que houve... Papéis tipo do... De equipe... De grupo, de conjunto, de equipe, time com um papel de observador. Uma outra pessoa com o papel de observador. Tipo vai observar o que der... É aí eu decido... Não é?... Quem sofreu teve envolvimento, gente buscando solução e o observador...

É isso foi uma decisão em função da experiência de algumas pessoas da importância para o projeto da pessoa envolvida... Então provavelmente aquela equipe se deu conta que o projeto seria abortado, então não houve bondade nem nada houve tipo assim um interesse pessoal de todo mundo que... Que a pessoa que teve a pane, tivesse solucionado o problema para que todo mundo tivesse uma solução. (Participante 4)

A possibilidade de abortar o projeto em função do problema na BMW pode ter sido o real motivo para que tentassem consertar a motocicleta. É um motivo razoável e explica a diferença das duas ações do grupo em situações semelhantes.

Então não houve, no meu entender, nem uma benevolência de ninguém, houve um interesse geral... Um interesse de cada um cada um estava ali... Se nós paramos agora... Se essa pessoa não seguir, nosso projeto vai ser abortado. Que a gente perca uma ou duas horas o suficiente, se fosse o ... (participante 2) com a Harley não aceitaria nada, se fosse qualquer uma outra pessoa do primeiro grupo não aceitaria o objetivo. Por quê? Eram pessoas independentes autônomas que... Que estavam lá para somar, mas tipo assim...Não seriam decisivas no projeto. Nesse caso, acho que houve isso... Interesse... Não é? (Participante 4)

---

<sup>9</sup> When participante 11's bike stopped, he suggested that people continue without him so they would still succeed with the ride, because he thought his bike would not be able to get fixed soon. participante 9 and I felt that was worth taking some time to try to fix Alvaro's bike, and he didn't object, especially after we suggested that we thought we would be able to fix it.

Este pronunciamento já fala em interesse para continuar na prova, que se a BMW do organizador parasse talvez não continuasse a viagem. Este motivo é bem mais real.

E assim admirei a calma do ... (participante 7), não é? O mais novo do grupo, também tranqüilão, não é? Não se abalava, vamos esperar o ... (participante 11), vamos esperar. Aquela hora que a gente, estragou a tua moto lá, não é? Eu perguntei para ele no posto. Digo: E aí ... (participante 7) se o pior acontecer? Como eu te falei o que mais admirei foi o lance do ... (participante 7), não é? O ... (participante 7) lá, o nosso repórter lá. Quando tu quebraste, eu perguntei para ele. Olha não tem problema nenhum aí. Se eventualmente não sair a viagem, nós ficamos empenhados, qual é a tua opinião, não é? A tua opinião é de seguirmos a turma ou? Ele disse: não, eu sou parceiro, acho se o cara puder ir vamos, se não puder ficamos, não é? (Participante 1)

Como identificado nas entrevistas no caso da pane na BMW, o problema não foi resolvido por altruísmo e sim por interesse. Interesse que pode ser traduzido como o objetivo do grupo. O grupo, segundo alguns, precisava da presença do organizador para atingir seus objetivos. Este grupo tem como particularidade o fato do objetivo principal ser em nível individual, porém se alcançado sozinho não teria o valor desejado. Claro que se perdessem alguns componentes durante o trajeto não invalidaria o objetivo final, como realmente aconteceu. Dos onze que largaram apenas nove atingiram o objetivo. Para alguns parecia muito claro que a prova seria interrompida se a BMW não tivesse o problema resolvido. Estava no início da aventura, ninguém tinha certeza do que ainda seria enfrentado pelo grupo e perder o organizador parecia que não seria conveniente para o grupo, no pensamento de alguns. Convém lembrar que a atitude do motociclista da BMW, o organizador, não foi mesma que a apresentada pelo da Harley. A atitude foi de tentar consertar o problema ao mesmo tempo em que dizia ao grupo para partir, enquanto a atitude do da Harley foi incentivar o grupo a partir imediatamente. No trecho extraído de publicação, abaixo, fica clara essa situação.

A motocicleta do ... (participante 11) parou 300 quilômetros depois. Depois de tentar ligar o motor inúmeras vezes, sem sucesso, o...(participante 11) nos

encorajou a continuar sem ele. ... (participante 5) e eu nos oferecemos para tentar ajudar a resolver o problema...<sup>10</sup>

Nós não conseguíamos ouvir a bomba de gasolina quando a chave de contato era acionada. Eu perguntei para o ... (participante 11) se alguém tinha mexido na motocicleta recentemente. “Sim,” ele respondeu. “A revenda trocou o filtro de combustível.” “Isto requer a retirada do tanque de combustível, certo?” Eu perguntei. “Sim,” ele respondeu. Eu tinha duas suspeitas, ou a bomba de gasolina havia pifado ou eles não tinha conectado corretamente o chicote de fios que liga o tanque de combustível a motocicleta quando eles colocaram o tanque no lugar. Se a bomba estivesse pifada estávamos perdidos, porém se fosse a conexão seria muito fácil de consertar, porém a carenagem deveria ser removida...<sup>11</sup>

O ... (participante 11) começou a remover a carenagem para poder verificar. A carenagem foi removida, eu apertei o conector entre o tanque de combustível e a motocicleta. Um “click” alto confirmou que o conector não havia sido corretamente fixado quando o tanque de combustível foi recolocado no lugar. Quinze minutos depois, nós estávamos a caminho da fronteira com o Uruguai.<sup>12</sup>

Outra vez apareceram os papéis encontrados na literatura e relacionados através das entrevistas. Porém, dessa vez, o papel decisivo, segundo os depoimentos, foi o do Bode Expiatório, o qual permitiu ao grupo trabalhar no conserto da motocicleta, sem culpas ou remorsos.

#### **4.3.2. Análise comparativa dos papéis exercidos na equipe e resultados associados**

Nesta pesquisa, o foco ficou em três fatos pré-selecionados, e, em cada um deles, apareceu um papel diferente como principal para o desenrolar do fato e dos

---

<sup>10</sup> Participante 11's motorcycle came to stop nearly 300 kilometers later. After repeated unsuccessful attempts to start the engine, participante 11 encouraged us to continue without him. Mike and I offered to try to help fix his problem...

<sup>11</sup> We couldn't hear the fuel pump operations when the ignition key was switched on. I asked participante 11 if anyone had worked on the motorcycle recently. “Yes,” he answered. “The shop replaced the fuel filter.” “That required that they remove the fuel tank, correct?” I asked. “Yes,” he replied. I suspected that either the fuel pump had failed, or that the shop hadn't securely tightened the electrical connections between the fuel tank and the motorcycle when they replaced the tank. If it was the former, we were sunk. If the later, the fix would be easy, but it would require removing much of the fairing.

<sup>12</sup> Participante 11 began removing the fairing to have a look. The fairing removed, I squeezed the ends of the connector between the motorcycle's electrical system and the fuel tank. A loud “click” confirmed

resultados decorrentes. Na pesquisa, foram encontrados cinco papéis. Os nomes destes apareceram espontaneamente nas entrevistas e foram associados aos papéis encontrados na literatura. O pesquisador optou por usar nomes de papéis já utilizados na literatura, especificamente por Freire (1992), porque esses nomes, além do significado das próprias palavras, já são conhecidos, o que facilita a leitura e as prováveis comparações.

Enquanto no primeiro fato analisado, a divisão do grupo, o papel principal ficou por conta do Líder de Mudança e este papel foi fundamental para o resultado. No segundo fato relatado, a parada da Harley, o Bode Expiatório foi de significado primordial para o desenrolar dos fatos, tendo a atuação do Porta-Voz para ajudá-lo. No caso da parada da BMW, novamente o Bode Expiatório apareceu para fazer a diferença e ajudar na solução, contando com a ajuda principalmente do Líder de Mudança.

Esta análise permite dizer que em cada situação um papel pode ser mais decisivo que o outro e que a combinação destes é que vai permitir ao grupo atingir estágios superiores de evolução e aprendizado. A troca de papéis dentro do grupo contribui para o amadurecimento do grupo.

Quando um papel é comparado com outro, precisa-se contextualizar a situação para que a análise seja feita sem que se perca a relação entre eles. A importância relativa entre os papéis vai depender fundamentalmente do contexto em que os papéis foram exercidos. E um papel muito importante em determinada situação pode não ter a mesma importância em outra. Isto trás para a discussão a maturidade dos integrantes do grupo, no qual os papéis acontecem quase automaticamente para o atingimento dos objetivos coletivos propostos.

Ao ser observado o terceiro fato estudado, pode-se perceber que o papel de Bode Expiatório foi determinante para a solução do problema, enquanto os papéis de Líder de Mudança e Líder de Resistência não tiveram um peso significativo para a solução do problema da motocicleta BMW. O Bode Expiatório permitiu que os

---

that the ends of the connector hadn't been properly refastened when the fuel tank was replaced.

integrantes do grupo dedicassem seu tempo à solução do problema. Essa comparação entre os papéis permite perceber que dependendo da situação a importância relativa entre os papéis é mudada e que cada papel pode assumir posição de destaque na solução de determinado problema ou no atingimento de determinado objetivo.

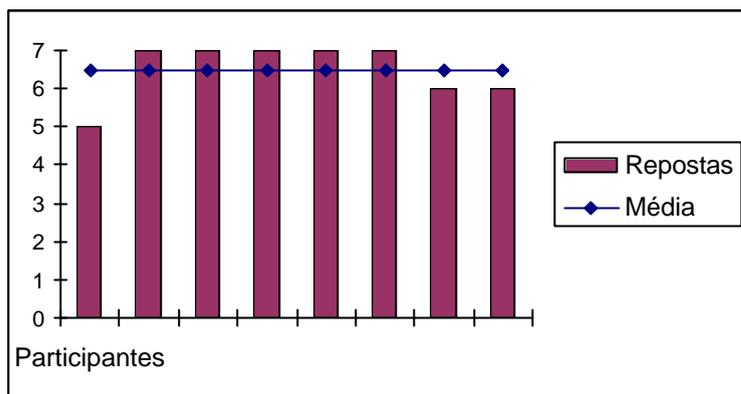
#### 4.4. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS

O segundo grupo de perguntas foi extraído dos questionários sobre grupos encontrados no livro “Equipes Dão Certo”, Moscovici (1996). Foram utilizadas doze perguntas em grupos de três perguntas. Cada grupo de três perguntas contém um objetivo específico, e a cada três perguntas, um resumo das perguntas apresentadas pela autora. O primeiro grupo de perguntas tenta identificar a relação participante com o grupo. O segundo grupo é para obter a relação do grupo com o participante. O terceiro conjunto de três perguntas objetiva captar a percepção do entrevistado em relação ao grupo. E finalmente o quarto grupo de perguntas é para entender na opinião do pesquisado se o grupo se portou como equipe ou não. As questões, seguindo o padrão da Moscovici (1996), utilizam a escala de Likert com valores entre um e sete pontos, sendo um o nível mínimo e sete o nível máximo.

O primeiro conjunto de perguntas sob o título “Você em relação ao grupo” foi o seguinte:

- ✓ Até que ponto você se sentiu parte integrante do grupo que realizou a viagem?
- ✓ Até que ponto o objetivo da viagem e do grupo tiveram significado para você?
- ✓ Até que ponto o grupo realizou seus objetivos?

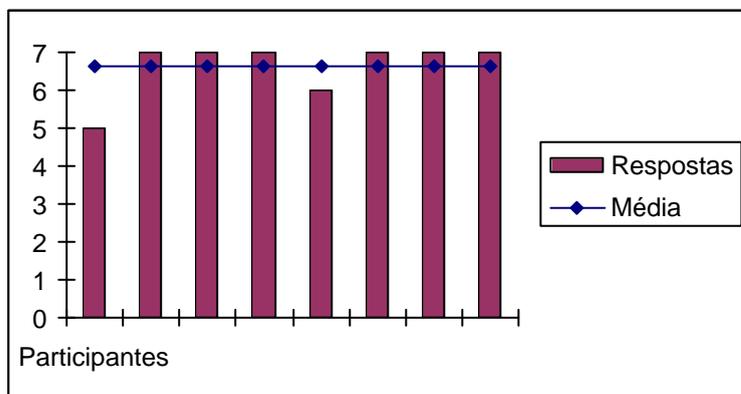
A Figura abaixo mostra as respostas obtidas na primeira pergunta deste grupo.



**Figura 18 - Você é parte do grupo?**

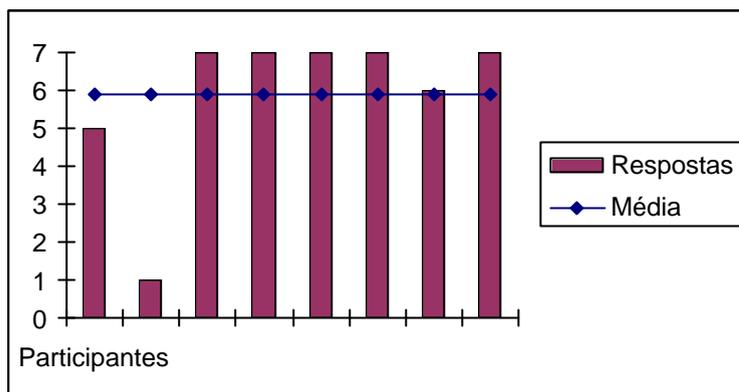
Para esta primeira pergunta, pode-se perceber que em média os participantes se sentem 6,5 em 7 como integrantes do grupo que participou da viagem. Esta informação demonstra que os pesquisados consideram-se como parte do grupo.

Na segunda pergunta, a média foi superior à primeira pergunta, atingindo o valor 6,63 pontos em 7. Na Figura a seguir, estão as respostas dessa pergunta, procurando captar o significado da viagem para os participantes.



**Figura 19 - Significado da viagem**

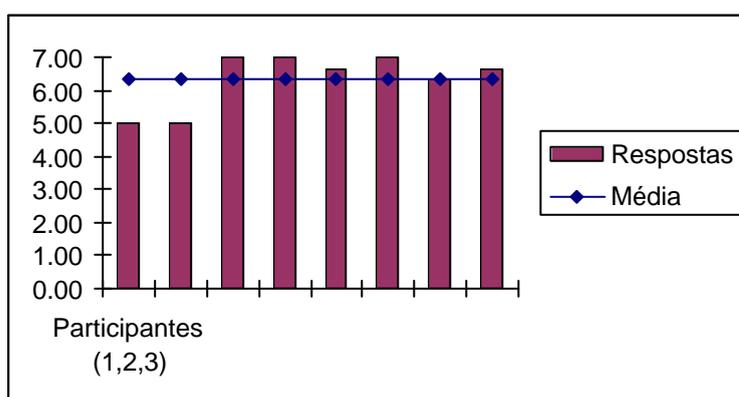
A terceira pergunta deste primeiro grupo tem por objetivo captar se o grupo realizou ou não seus objetivos. Na Figura, a representação gráfica do resultado.



**Figura 20 - Atingiu os objetivos ?**

Neste gráfico, é percebido que um dos respondentes faz com que a média baixe dos 6 pontos, ficando com o valor de 5,88 pontos. Na percepção de um dos participantes, o grupo não atingiu os objetivos a que tinha se proposto porque este determinado participante não concluiu a aventura e teve de parar antes de completá-la por problemas mecânicos.

A Figura apresentada a seguir é a consolidação das três perguntas, fazendo-se a média por respondente para a apresentação do gráfico. Observa-se que 2 dos 8 estão abaixo da média e os outros 6 estão na média ou acima dela.



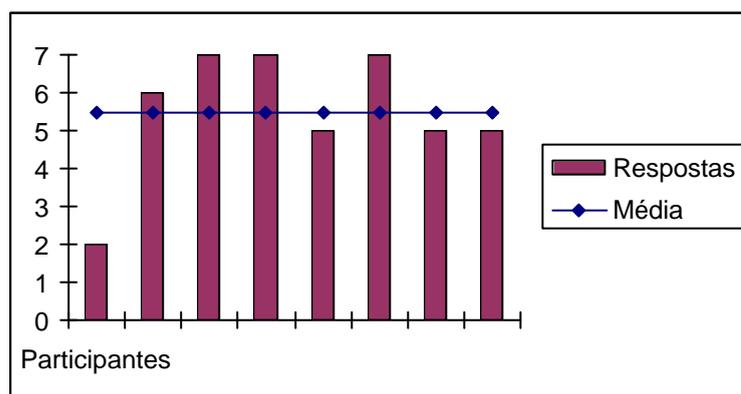
**Figura 21 – O participante e o grupo**

A média obtida a partir das respostas as três perguntas foi de 6,33 pontos. Pode-se deduzir que a sensação da maioria em relação ao grupo é satisfatória, apesar de 2 respondentes estarem abaixo da média.

O segundo grupo de perguntas objetiva colher informações sobre como o grupo percebeu cada um dos entrevistados. As perguntas utilizadas sob o título “O grupo em relação a você” para perceber-se foram as seguintes:

- ✓ Você se sentiu ouvido, compreendido e influenciou nas decisões do grupo?
- ✓ Como foi sua satisfação em relação ao seu desempenho no grupo?
- ✓ Como foi sua satisfação em relação ao desempenho do grupo como um todo?

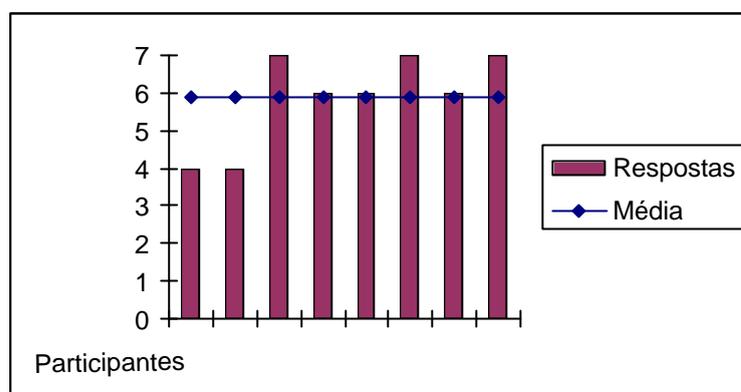
A Figura abaixo mostra as respostas da primeira pergunta e pode-se perceber que os participantes sentiram-se mais integrados ao grupo do que o grupo sentiu-se em relação a eles. A explicação pode estar no fato de 5 pessoas serem estranhas ao grupo original.



**Figura 22 - O participante foi ouvido**

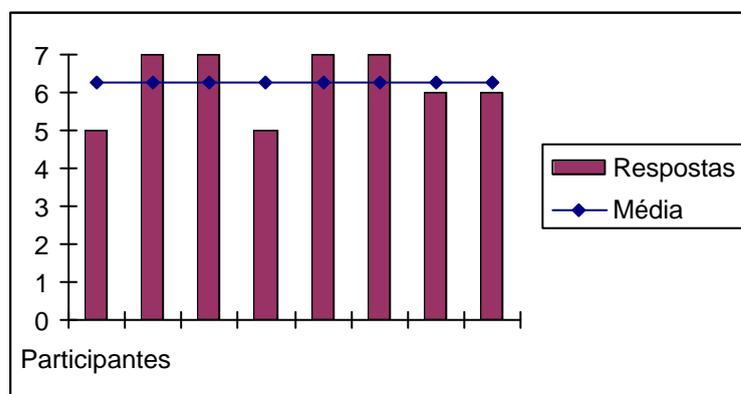
A média ficou em 5,5 pontos. Metade dos entrevistados está abaixo da média desta pergunta, esta representa a mais baixa deste grupo.

A segunda pergunta deste grupo procura identificar a sensação de satisfação do entrevistado em relação ao seu desempenho no grupo. Nesta questão, a média foi mais alta que a da pergunta anterior, mostrando que o respondente está mais satisfeito com seu desempenho do que com a percepção do grupo em relação a ele próprio. A Figura abaixo mostra as respostas a esta segunda pergunta.



**Figura 23 - Desempenho do participante**

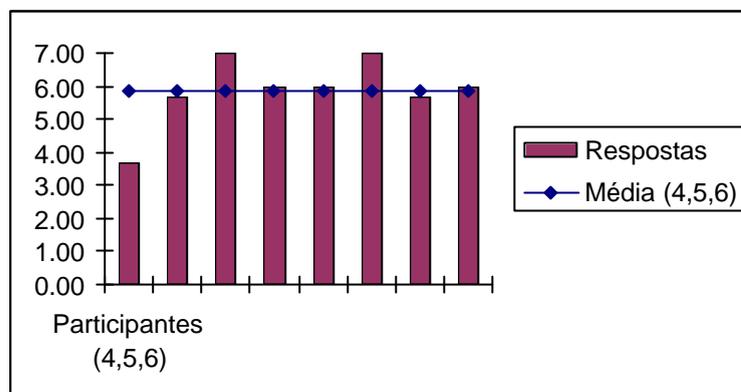
A média a esta pergunta foi de 5,88 pontos, tendo apenas 2 respondentes abaixo da média. A pergunta que avalia o grupo recebeu a maior média deste grupo de perguntas, como pode ser visto na Figura abaixo.



**Figura 24 - Desempenho do grupo**

Nesta questão, também a metade dos integrantes do grupo posicionou-se abaixo da média, porém com um desvio padrão inferior a 1, o que significa um equilíbrio entre as respostas. A média ficou em 6,25 pontos. Considerando a média das respostas das três perguntas, percebe-se que apenas um respondente ficou

abaixo da média deste grupo de perguntas. O gráfico abaixo mostra a média das respostas e a média das médias.

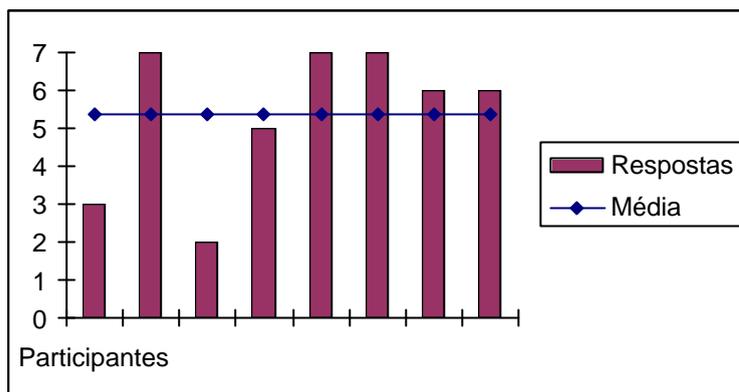


**Figura 25 - O grupo e os participantes**

A média das médias é de 5,88. A média é a mesma da segunda pergunta deste grupo, porém as respostas estão mais equilibradas. Em relação ao grupo anterior, pode-se concluir que os entrevistados sentem-se mais integrados do que aceitos pelo grupo. O terceiro grupo de perguntas colhe as percepções do entrevistado em relação ao grupo como grupo. A questão título do grupo de perguntas é “Como você percebeu o grupo”, e as perguntas específicas deste grupo foram as seguintes:

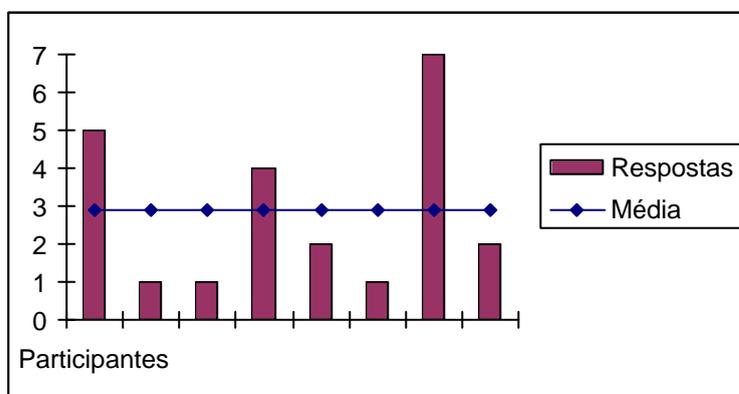
- ✓ Houve cooperação entre os componentes do grupo?
- ✓ Houve disputa pela liderança do grupo?
- ✓ Houve alienações dentro do grupo?

Alerta-se para o fato de que a segunda e a terceira perguntas acima foram feitas de maneira que quanto menor o valor obtido, melhor o resultado do grupo como grupo. A primeira pergunta deste grupo tenta identificar o grau de cooperação e sinergia do grupo. O gráfico abaixo apresenta as respostas.



**Figura 26 - Sinergia do grupo**

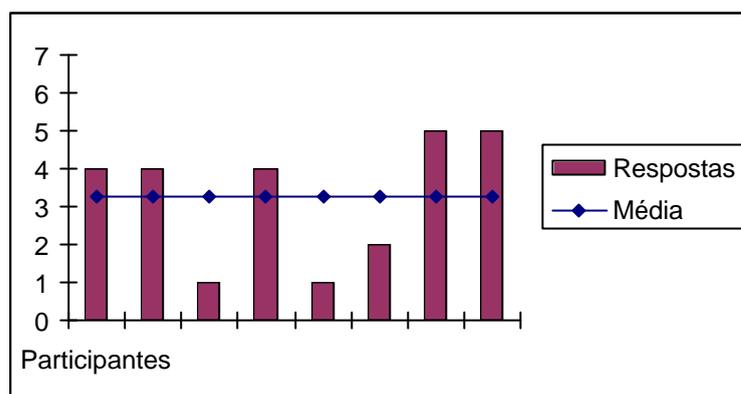
A média é uma das mais baixas apresentadas para esta pergunta e ficou igual a 5,38 pontos. Três respondentes estão abaixo da média. O desvio padrão é um dos maiores e isso significa uma diferença nas opiniões dos entrevistados. A segunda pergunta deste grupo procura saber se houve disputa pela liderança. O gráfico abaixo mostra as respostas em relação a haver disputa ou não pela liderança.



**Figura 27 - Disputa pela liderança**

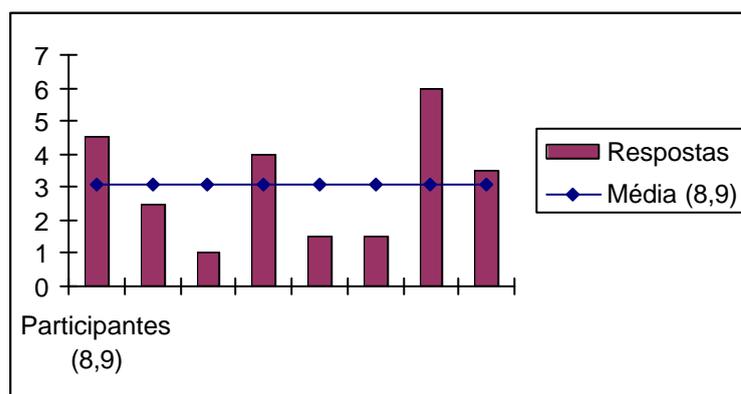
A média ficou em 2,88 pontos. Isto significa que menos da metade dos entrevistados considera que houve disputa pela liderança. Apenas 1 dos entrevistados avalia que a disputa foi acirrada enquanto 3 dos entrevistados responderam que não foi significativa a disputa pela liderança. Pode-se estimar que

a liderança foi disputada, porém de forma branda e não perceptível a todos. Na terceira pergunta deste grupo, o objetivo é identificar se houve algum tipo de alienação dentro do grupo. O gráfico abaixo representa as respostas.



**Figura 28 - Nível de alienação**

A média foi de 3,25. Pode-se inferir que houve alienação neste grupo, porém não foi muito alta, uma vez que nenhum respondente atribuiu a esta pergunta o escore máximo de alienação enquanto dois respondentes atribuíram escore mínimo. Com a combinação das perguntas 2 e 3 deste grupo de perguntas, foi estruturado o gráfico abaixo.



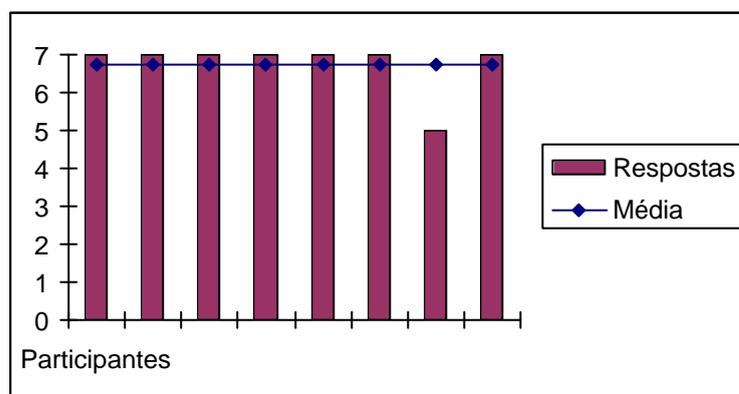
**Figura 29 - Disputa liderança & alienação**

A média ficou em 3,06 pontos, apenas um dos respondentes considera que não houve disputa pela liderança e não houve alienação. Todos os outros, de uma forma ou outra, perceberam a disputa e a alienação.

O quarto e último grupo de questões quantitativas colheu informações sobre a percepção de equipe dentro grupo, segundo definições da Moscovici (1996). Sob a questão principal “Como você percebeu o grupo como equipe”, foram feitas as seguintes perguntas.

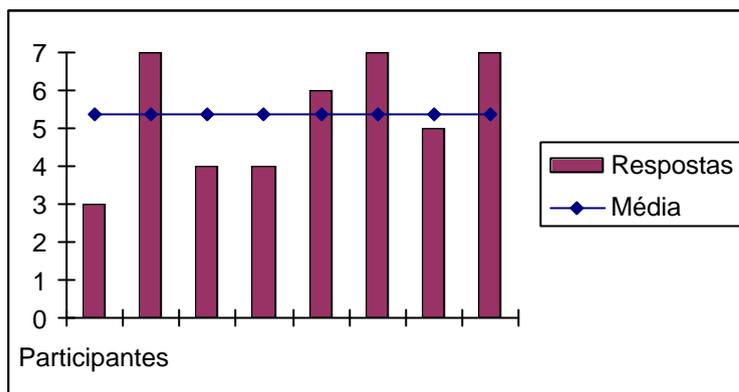
- ✓ O grupo sabia claramente seus objetivos?
- ✓ As decisões tomadas foram compartilhadas?
- ✓ Houve espírito de equipe e os talentos foram utilizados?

Essas perguntas, segundo Moscovici (1996), podem diferenciar um grupo de uma equipe. No gráfico abaixo, podem-se observar as respostas à primeira pergunta deste grupo.



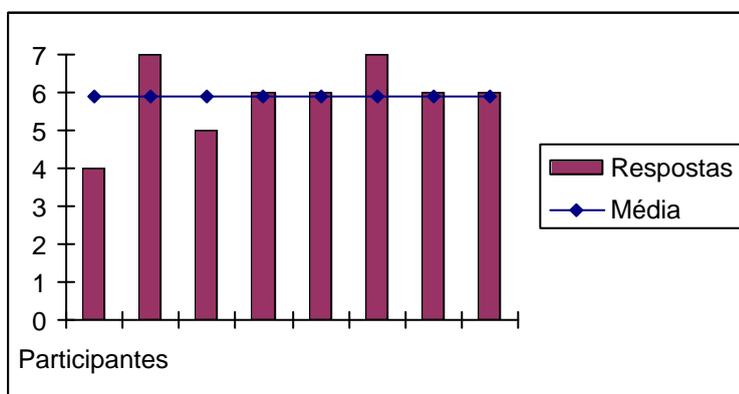
**Figura 30 - O grupo sabia seus objetivos**

Esta pergunta foi a que obteve maior índice de respostas positivas. A média foi a mais alta entre as doze perguntas, e o desvio padrão foi o menor. A média ficou em 6,75 pontos. A conclusão é que o grupo realmente sabia os seus objetivos. A segunda pergunta deste grupo identifica se as decisões foram compartilhadas ou não. O gráfico abaixo mostra as respostas dessa pergunta.



**Figura 31 - As decisões foram compartilhadas**

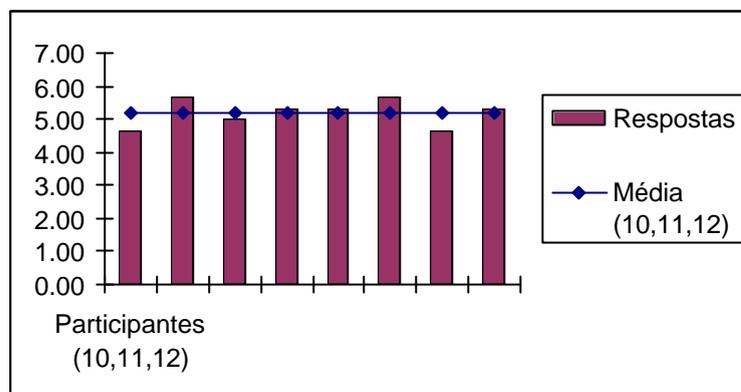
Como se pode observar, as opiniões estão divididas. A média ficou em 5,35 pontos. Com metade dos respondentes acima da média. Os objetivos estavam mais claros do que as decisões foram compartilhadas. Na última pergunta desta série, procurou-se saber se houve espírito de equipe e se os talentos e as capacidades individuais de cada um foram utilizados.



**Figura 32 - Espírito de equipe**

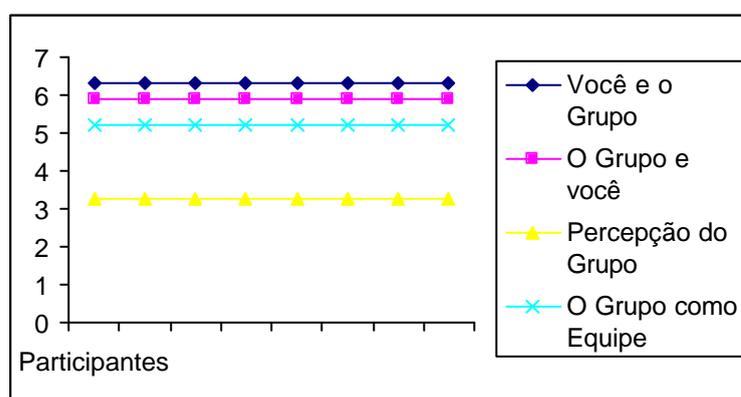
Nesta pergunta, houve uma melhora em relação ao compartilhamento das decisões. Segundo o gráfico, observa-se que o espírito de equipe e os talentos foram mais bem utilizados do que as decisões compartilhadas. Ainda em relação a esse grupo de perguntas, foi observado que o grupo sabia muito mais claramente

seus objetivos do que compartilhava as decisões tomadas. Fazendo um resumo das médias desse grupo de perguntas, obtem-se o gráfico abaixo.



**Figura 33 - Este grupo é uma equipe?**

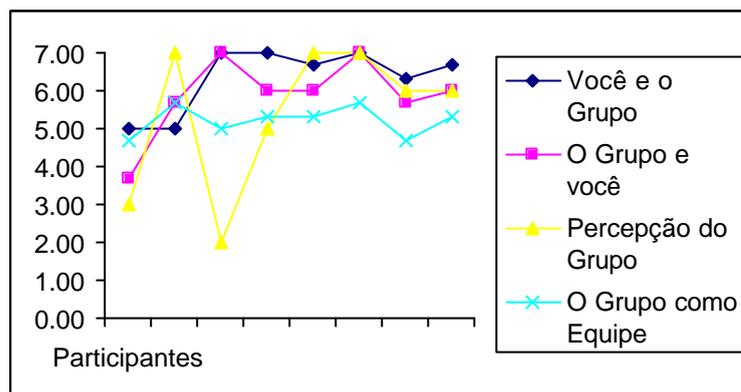
O resumo das perguntas chegou a uma média de 5,21. Com um desvio padrão bastante baixo, o que denota uma unanimidade nos resultados. O gráfico abaixo mostra as médias dos quatro grupos de perguntas (as perguntas 8 e 9 foram suprimidas para permitir a comparação).



**Figura 34 - Médias dos 4 grupos de perguntas**

As médias estão muito próximas no que diz respeito a três segmentos de perguntas. Porém, na questão de como cada um percebeu o grupo, a média é bem

menor, demonstrando que a percepção de cada um do grupo não é tão boa quanto as outras percepções. Ficou claro também que a percepção de cada um em relação ao grupo foi a mais forte. O gráfico abaixo mostra os valores médios de cada grupo de perguntas.



**Figura 35 - Resumo geral**

A partir deste gráfico, pode-se constatar que a percepção do grupo está abaixo das outras médias porque existem dois pontos praticamente fora das curvas. A conclusão é que o grupo está maduro apesar do pouco tempo de convivência entre os componentes. Houve disputa pela liderança, porém não chegou a atrapalhar o grupo a atingir seus objetivos. O grupo pesquisado pode ser classificado como Equipe Real, Moscovici (1996), e pode ser comparado com qualquer outro grupo. Este estudo quantitativo dos dados foi importante para sedimentar e descobrir alguns pontos significativos discutidos qualitativamente no item 4.2.2. deste trabalho.

## 5. Considerações Finais

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a influência dos papéis desempenhados pelos indivíduos para consolidar as equipes e solucionar seus problemas, visando ao alcance de seus objetivos. Foram identificados papéis e a contribuição destes para a solução dos problemas permitiu ao grupo em estudo atingir seus objetivos. Para que isso fosse possível, as metas intermediárias foram uma a uma completadas.

A identificação e a descrição dos papéis foi feita tomando como base os tipos conceituados por Freire (1992). Os papéis de Líder de Mudança, Líder de Resistência, Bode Expiatório, Silencioso e Porta-Voz foram comparados com as denominações de outros autores e utilizados para identificá-los na atuação dos participantes da viagem em cada fato estudado.

A avaliação da percepção dos entrevistados nesta pesquisa em relação ao grupo/equipe, segundo Moscovici (1996), foi conseguida e apresentou algumas informações relevantes. Os entrevistados sentiram-se integrantes do grupo, como se já estivessem juntos há bastante tempo, porém não se perceberam aceitos pelos outros como integrantes do grupo. Essa diferença mostra que existia uma vontade individual de participar do grupo, enquanto tinham dúvida se seriam aceitos ou não pelos outros. As respostas revelaram que o grupo ainda não estava maduro, pois foi percebida disputa pela liderança, houve alienação de integrantes do grupo e a cooperação entre eles não foi total. As questões que qualificam o grupo como equipe, segundo Moscovici (1996), ressaltaram que o grupo sabia claramente os objetivos, que as decisões foram compartilhadas e que os talentos individuais foram utilizados, e tais características identificam uma equipe madura.

No entanto, a evolução natural de grupo para equipe exige um amadurecimento dos integrantes em relação aos outros e aos objetivos comuns. Este grupo, em particular, tinha objetivo claro e todos compartilhavam deste, o que

dava uma conotação de equipe aos integrantes. Contudo, a inter-relação entre os componentes do grupo não foi perfeita, o que para um grupo não é o ideal.

A contextualização do exercício destes papéis na equipe de motociclistas, destacando os principais resultados diante de soluções de problemas, foi plenamente alcançada durante o estudo, pois houve papéis que foram fundamentais em situações extremas e que permitiram ao grupo a atingir seus próprios objetivos. A análise comparativa dos papéis exercidos na equipe pesquisada e os resultados associados foram fundamentais para perceber a contribuição de cada papel em cada situação ou problema enfrentado.

O grupo em questão reuniu-se para uma prova. Se para cada um dos personagens estivesse claro que o objetivo real era que todos conseguissem cumprir o cronograma dentro do prazo estipulado, poderia ter sido mais fácil o sucesso total da aventura. A falta de amadurecimento como grupo foi um dos fatores que mais contribuiu para os problemas enfrentados ao longo da empreitada, é claro, que não chegou a impedir de alcançar o objetivo para a maioria, mas o custo do resultado poderia ter sido menor.

Esta pesquisa pode ser apenas o começo de um caminho a ser trilhado. Este tipo de grupo em particular, criado para uma determinada tarefa e de vida efêmera, poderá dar aos pesquisadores, que vierem a se interessar, uma visão nova sobre os papéis dentro dos grupos e sua importância. Hoje, as empresas estão cada vez mais criando grupos para atingir objetivos de curta duração, nos quais não há tempo para que os componentes evoluam em conjunto.

Os papéis desempenhados pelos integrantes de cada grupo podem ajudar a atingir estes objetivos. Quando os papéis são desempenhados a contento por todos os integrantes, o resultado alcançado é mais objetivo e rápido. Para que o grupo atinja completamente seus objetivos é preciso que todos os integrantes conheçam as regras e o objetivo. Os problemas de comunicação devem ser evitados a qualquer custo.

Neste estudo, foram definidas regras que todos concordaram, porém não cumpriram como ficou constatado no primeiro evento pesquisado, quando da divisão

de dois grupos ao invés de três como havia sido combinado. As regras definidas para todos em conjunto, apesar da distância e da falta de conhecimento entre os participantes, eram de vital importância para que os objetivos fossem totalmente alcançados. Como houve quem pensasse que completar sozinho já seria suficiente, isso trouxe pequenos problemas durante o andamento da aventura.

Em paralelo com as empresas, isso acontece sempre que os objetivos individuais não estão de acordo como os objetivos da corporação. O objetivo era todos completarem o desafio, e os participantes entenderam que a maioria devia completa. A partir dessa premissa, cada um desempenhou seu papel. Os objetivos devem ficar claros desde o início de um projeto. Nesse caso em particular, fazia parte do acordo o retorno da aventura passar pela cidade de Bagé, porém apenas alguns cumpriram essa parte do plano, pois, após completar os objetivos individuais, o grupo acabou ficando menor e na volta cada um tomou o rumo que achou mais adequado. O grupo não importava mais, pois o objetivo de juntar-se ao grupo era para completar o desafio da viagem de costa a costa, em menos de 50 horas, e uma vez este completado não havia porque continuarem juntos, o que ratifica sua caracterização enquanto equipe. Quantas vezes isso acontece nas empresas sem que a maioria sequer entenda o que está acontecendo.

A pesquisa a esse respeito pode continuar para identificar o real motivo por que cada componente está naquele grupo ou equipe. Um estudo nesse sentido virá complementar o estudo atual. Como proposta para continuar este estudo, podem-se utilizar grupos de trabalho dentro de empresas e tentar descobrir os papéis desempenhados por cada um e se todos têm o mesmo objetivo ou não. E se os objetivos individuais estão de acordo com o objetivo do grupo de trabalho. O objetivo individual de cada componente do grupo pode ser determinante para o sucesso ou não de cada projeto. Enfim, concluiu-se que os papéis desempenhados pelos integrantes, quando balanceados, permitem ao grupo atingir os objetivos com maior facilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AYRES, Ron. *The IRON BUTT goes LATINO*. Webster Groves: BMW Owners, Junho/2002.
- AYRES, Ron. *The IRON BUTT goes LATINO – Smelling the Brazilian Roses*. Webster Groves: BMW Owners, Julho/2002.
- BARRA, Ralph. *Trabalho em Grupo*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1993.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.
- BERNARDES, Cyro. *Sociologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1982.
- BERNE, Eric. *Jogos da Vida: Análise Transacional e Relacionamento Entre as Pessoas*. São Paulo: Livraria Nobel S.A., 1995.
- CASTILHO, Áurea. *A Dinâmica do Trabalho de Grupo*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2002.
- DEEP, Sam e SUSSMAN, Lyle. *Atitudes Inteligentes*. São Paulo: Livraria Nobel S.A., 1992.
- FREIRE, Madalena. *Paixão de Aprender: O que é um Grupo?* Petrópolis: Editora Vozes, 1992.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.
- KATZENBACH, Jon R. *Equipes Campeãs*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia na Administração*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

- LIMONGI - FRANÇA, Ana Cristina et al. *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente., 2002.
- MARGIN, Michael D. *A Eficiência do Trabalho em Equipe*. São Paulo: Livraria Nobel S/A, 1996.
- MARX, Roberto. *Trabalho em Grupos e autonomia como instrumentos de competição*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- MOSCOVICI, Felá. *Renascença Organizacional*. Rio de Janeiro: José Olympia, 1995.
- MOSCOVICI, Felá. *Equipes dão certo: A multiplicação do Talento Humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1991.
- PARKER, Glenn M. *Team Players & Teamworker*. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.
- PARKER, Glenn M. *O Poder das Equipes*. São Paulo: Editora Campus, 1995.
- PASCHOALIN, Rafael. *Do Atlântico ao Pacífico em 50 horas*. São Paulo: Revista Motociclismo, Abril/2002.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.
- TEERLINK, Rich. Ozley, Lee. *Mais que uma Motocicleta: A trajetória da liderança na Harley-Davidson*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2002.
- TEIXEIRA, Álvaro. *O Passeio*. Porto Alegre: Produção independente com supervisão de Scan Editoração Eletônica, 2000.
- TEIXEIRA, Álvaro Larangeira. *A Arte de Pilotar o Medo*. Porto Alegre: Editora Literalis, 2002.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

## **ANEXO I: INSTRUMENTO DE PESQUISA**

**Questionário:**

Caro Motociclista,

Este questionário tem por objetivo identificar a relevância dos papéis exercidos pelos indivíduos em grupos ou equipes. A resposta às perguntas é de vital importância para a conclusão do Trabalho de Dissertação de Álvaro Antônio Larangeira Teixeira no Mestrado Executivo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul turma de 2001. As perguntas estão divididas em três grupos: O primeiro grupo é para identificar e classificar o Motociclista e descobrir o porque de sua participação no 1º Costa a Costa na América Latina (LA-50cc). Onde algumas perguntas objetivas permitem a marcação em mais de um item simultaneamente.

O segundo grupo de perguntas tem por objetivo captar a sua percepção em relação ao grupo/equipe que participou da viagem e a sua integração a este grupo.

O terceiro grupo de perguntas é o resumo de uma entrevista que tentará identificar a visão do entrevistado em relação aos acontecimentos significativos do evento. Procurando identificar os papéis exercidos por cada um dos participantes e a influência destes papéis no resultado obtido pelo grupo. Para os moradores de fora do estado as respostas poderão ser enviadas por e-mail e no caso dos moradores no estado serão entrevistados e a entrevista será gravada para não perder os detalhes.

## PRIMEIRO GRUPO DE PERGUNTAS: Identificação do Entrevistado

1) Idade: \_\_\_\_\_

2) Estado Civil:

 Solteiro Casado Divorciado

3) Número de filhos: \_\_\_\_\_

4) Atividade Principal: \_\_\_\_\_

 Empregado Público Empregado Privado Executivo Autônomo Empresário Representante Comercial Profissional Liberal ou Professor Aposentado

5) Grau de Instrução

 Secundário Universitário: \_\_\_\_\_ Especialização: \_\_\_\_\_ Mestrado: \_\_\_\_\_ Doutorado: \_\_\_\_\_

6) Tempo em anos que possui Motocicleta: \_\_\_\_\_

7) Quilômetros rodados em motocicleta: \_\_\_\_\_

8) Objetivo e razões para participar do LA-50cc:

Pela viagem

Pelos outros participantes

Para provar ser capaz

Pela notoriedade do feito

Descreva os seus motivos: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

9) De uma nota de 0-10 para a viagem como um todo: \_\_\_\_\_

10) Você faria de novo?

Sim

Não

## SEGUNDO GRUPO DE PERGUNTAS: O Grupo/Equipe e Você

Escolha um valor entre 1 e 7 que mais represente a sua percepção sendo 1 o nível mínimo e 7 o nível máximo.

| Você em relação ao grupo               |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1                                      | Até que ponto você sentiu parte integrante do grupo que realizou a viagem?   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2                                      | Até que ponto o objetivo da viagem e do grupo tiveram significado para você? |   |   |   |   |   |   |   |
| 3                                      | Até que ponto o grupo realizou os seus objetivos?                            |   |   |   |   |   |   |   |
| O grupo em relação a você              |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4                                      | Você se sentiu ouvido, compreendido e influenciou nas decisões do grupo?     |   |   |   |   |   |   |   |
| 5                                      | Como foi sua satisfação em relação ao seu desempenho no grupo?               |   |   |   |   |   |   |   |
| 6                                      | Como foi sua satisfação em relação ao desempenho do grupo como um todo?      |   |   |   |   |   |   |   |
| Como você percebeu o grupo             |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7                                      | Houve Cooperação entre os componentes do grupo?                              |   |   |   |   |   |   |   |
| 8                                      | Houve disputa pela liderança no grupo?                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 9                                      | Houve alienação dentro do grupo?   |   |   |   |   |   |   |   |
| Como você percebeu o grupo como equipe |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10                                     | O grupo sabia claramente os seus objetivos?                                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 11                                     | As decisões tomadas foram compartilhadas?                                    |   |   |   |   |   |   |   |
| 12                                     | Houve espírito de equipe e os talentos foram utilizados?                     |   |   |   |   |   |   |   |

Questionário adaptado do livro: Equipes dão certo. Felá Moscovici (1994, p. 191-195)

TERCEIRO GRUPO DE PERGUNTAS: Identificação dos Papéis e identificação da importância destes papéis no resultado alcançado pelo grupo.

É muito importante à leitura deste texto antes de iniciar a responder as perguntas pré-definidas. Este texto posicionará o respondente para que todos partam de uma mesma premissa para comparar as respostas.

É vital considerar a viagem como um todo, como objetivo principal e relembrar algumas das pré-definições para a viagem os quais foram de comum acordo entre todos.

Normas do Grupo:

- 1) O grupo seria dividido em três grupos e estes grupos parariam quando houvesse problema com um dos componentes deste sub-grupo. Exemplo pneu furado;
- 2) A viagem só seria interrompida se acontecesse um acidente grave com um dos componentes do grande grupo;
- 3) As paradas seriam feitas pelos sub-grupos. O grupo só pararia junto se alguém fosse parado pela polícia;
- 4) A velocidade dos grupos estava planejada e foi entregue antes da largada: mapa e cronograma de paradas.

Fatos Relacionados com as Normas:

- 1) Foi quando houve uma nova divisão dos grupos. Na primeira parada para abastecimento em Porto Alegre no Posto BRPoint a divisão não foi por três como previsto e sim por dois;
- 2) Foi a parada da Harley a 72 quilômetros de Porto Alegre onde o participante 2 ficou consertando a motocicleta e o resto do grupo seguiu viagem;
- 3) Foi quando houve problema na BMW do participante 11 organizador da viagem e o grupo ficou tentando resolver o problema.

O objetivo da pesquisa é identificar papéis que podem fazer a diferença na tomada de decisão e na resolução de problemas. A literatura é muito rica a respeito de papéis, por isso as perguntas abaixo são para identificar os papéis percebidos pelos motociclistas pesquisados. Procure pensar no papel desempenhado no momento em que o fato aconteceu. Tente descrever as características do papel, abstraindo quem está representando.







## **ANEXO II: INSTRUMENT OF RESEARCH**

**Questionnaire:**

Rider,

This questionnaire has for objective identify to relevance of roles exercised by persons in groups or teams. To answer those questions is so important for to conclusion do Work of Dissertation of Álvaro Antônio Lorangeira Teixeira at Master Degree at University Federal do Rio Grande do Sul at the Team 2001. The questions are split into two groups: The first group of questions is for identify and classify the riders and discover why they participated at 1º Coast-to-Coast in Latin America (LA-50cc). Where some questions that can choose more the one item simultaneously.

The second group of questions is for capture your fill about the relationship between the group/team that did this trip and how much was your integration with this group.

The third group of questions is to identify your vision about the events above. Search for identify the roles exercised for each one of the riders and the influence of those roles at the group results.

## FIRST GROUP OF QUESTIONS: Identify the Interview

1) Age: \_\_\_\_\_

2) Situation:

Single

Married

Divorced

3) Number of kids: \_\_\_\_\_

4) Main Activity: \_\_\_\_\_

Employee of Govern

Employee of company

Executive

Autonomous

Impresario

Representative Commercial

Professional Liberal or Teacher

Retired

5) Degree of Instruction

Secondary

College: \_\_\_\_\_

Specialization: \_\_\_\_\_

Master Degree: \_\_\_\_\_

( ) PHD: \_\_\_\_\_

6) Time in years that possess Motorcycle: \_\_\_\_\_

7) Kilometers wheeled in Motorcycle: \_\_\_\_\_

8) Objective and reasons for participate of LA-50cc:

( ) By the trip

( ) By the others

( ) To prove ability

( ) For fame

Describe the your reasons: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

9) Give one score between 0-10 for to ride as one all: \_\_\_\_\_

10) You do it again?

( ) Yes

( ) No

## SECOND GROUP OF QUESTIONS: The Group and You

Choice one value among (1 – 7) that represent to your perception being 1 for minimum level and 7 maximum level.

|                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| You and the group                 |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1                                 | How many you felt part of the group that accomplished to trip?                  |   |   |   |   |   |   |   |
| 2                                 | How many the trip objective and the group objective had meaning for you?        |   |   |   |   |   |   |   |
| 3                                 | How many you did your goals at this trip?                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| The group related to you          |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4                                 | Did you fill heard, understood and did influence to the decisions of the group? |   |   |   |   |   |   |   |
| 5                                 | How is your satisfaction about your performance related with the group?         |   |   |   |   |   |   |   |
| 6                                 | How is your satisfaction about the group performance?                           |   |   |   |   |   |   |   |
| How you fill the group            |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7                                 | Had Co-operation among the components of group?                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| 8                                 | Had dispute for leadership at the group?  |   |   |   |   |   |   |   |
| 9                                 | Had no co-operation inside do group?  |   |   |   |   |   |   |   |
| Do you fill the group like a Team |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10                                | The group knows clearly their objectives?                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| 11                                | The decisions were shared?  |   |   |   |   |   |   |   |
| 12                                | Had spirit of team and the talents were used?                                   |   |   |   |   |   |   |   |

Questionnaire adapted of the book: Equipes dão certo. Felá Moscovici (1994, p. 191-195)

THIRD GROUP OF QUESTIONS: Identification of the roles and identification of the importance of those roles at the results reached by the group.

Is very important reading this text before begin to answer the questions. This text will position you at the same information that all already have in order to can compare the answers.

Think about the trip and the main goal, do not forget about the group norms that everybody agree before the begin of the adventure.

Norms of Group:

- 1) The group was split into three groups and these groups stop when have problem with one of the components of this sub-group. Example tire holed;
- 2) To trip only am interrupted if happen one accident serious with one dos component do big group;
- 3) The stops are done by sub-groups. The group only stop together if somebody is stopped by the police;
- 4) The speed of the groups is planned and went give before the start: map and schedule of stops.

Facts Related with the Norms:

- 1) Went when had one new division dos groups. At the first stop for refill with gas in Porto Alegre at BRPoint gas station the division not went for three as foreseen but for two;
- 2) Went Harley's stop to 72 kilometers of Porto Alegre where participante 2 stayed repairing to motorcycle and the rest of the group followed the trip;
- 3) Went when had problem at participante 11's BMW, the organizer of the ride and the group stayed undertaking resolve the problem.

The research objective is identifying roles that can do to difference at decision and problem's resolution. At literature is very rich regarding roles, but the questions below are for identify the roles felt by the riders. Think about the role carried out at the moment in that fact happened. Undertake describe the characteristics of the roles, do not think about who is representing.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4) Had some people of the group that disturbed at solution of one of these three facts mentioned or at the ride? Describe the characteristics of these roles at the situation.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5) Had somebody that not participated at the three facts referred? Describe the situation and characterize the attitudes in terms of roles represented at the group.

---

