



UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO EM EQUIPE E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

THE RELATION STUDY BETWEEN TEAMWORK AND THE ORGANIZATION LEARNING

Julia Hosana Santos Franco jhosana@terra.com.br

Funcionária da Vale. Professora do Centro Universitário Jorge Amado (UNIJORGE). Mestre em Administração pela Universidade Salvador (UNIFACS) (2008).

Jair Nascimento Santos jair.santos@unifacs.br

Professor Adjunto da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Professor Titular da Universidade Salvador (UNIFACS). Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (2003).

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Chefe: Janete Lara de Oliveira.

GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG vol. 4, nº 9, Setembro/Dezembro 2010

www.ges.face.ufmg.br/

Resumo

O artigo apresenta os resultados de pesquisa realizada acerca do trabalho em equipe e aprendizagem organizacional. Na pesquisa, o objetivo geral foi o de analisar as estratégias utilizadas pela gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe, visando alcançar êxito no processo de aprendizagem no contexto organizacional. O artigo busca responder ao seguinte problema: quais estratégias são utilizadas pela gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe visando êxito na aprendizagem organizacional? Para o desenvolvimento da pesquisa, recorreu-se ao estudo do caso da empresa BETA S/A, do setor siderúrgico, que resolveu implantar o trabalho em equipe. Nesse sentido, houve a oportunidade de pesquisarmos os desdobramentos da prática e suas decorrências sob a ótica dos empregados das diversas áreas. Dentro do estudo foram realizadas 39 entrevistas com líderes e subordinados. Quanto aos resultados, inicialmente, verificou-se que apesar da literatura defender um perfil inovador e estratégico para a área de RH, considerando suas transformações para a valorização do profissional como alternativa para alcançar melhores resultados organizacionais, identificamos que a prática do trabalho em equipe carece de aprofundamento no estudo de suas iniciativas e conseqüências, sendo inclusive de difícil aplicação em qualquer organização.

Palavras-chave: Trabalho em equipe. Aprendizagem organizacional. Gestão de pessoas

Abstract

The article presents the results of research on teamwork and organizational learning. In the survey, the overall objective was to examine the strategies used by people's management to encourage teamwork in order to achieve success in the learning process in the organizational context. The article attempts to answer the following question: what strategies are used by management to people to encourage teamwork in order to succeed in organizational learning? To develop the research, it referred to the study of the company BETA S/A, a steel industry, which decided to implement the teamwork. Accordingly, there was the opportunity to inquire the unfolding of the practice and its consequences from the perspective of employees from different areas. In the study 39 interviews were conducted with leaders and subordinates. In

the results, initially, it was found that despite the literature advocate a profile for the innovative and strategic HR, considering their transformations to enhancing the professional alternative to achieve better organizational results, we found that the practice of teamwork is needed of further study of their initiatives and consequences, including being difficult to implement it in any organization.

Keywords: Teamwork. Organizational learning. People's management.

INTRODUÇÃO

Diferentes formas de organização do trabalho surgiram ao longo dos séculos e ainda coexistem nos dias atuais com o objetivo de aumentar e melhorar a produtividade nas organizações e diante aos novos desafios do processo produtivo, a corrente literária do pensamento administrativo – à luz de autores como Elton Mayo e Jonh Roethlisberger, em seus estudos realizados em Hawthorne, Alderfer (1977), Mucchielli (1979), Hackman (1987), Katzenbach e Smith (1994), Morran (1996), Margerison e McCann (1996), Schermerhorn e Osborn (1999), e Hardigman (2000), Monaco (2001), Bowditch e Buono (2004) e Robbins (2005) – volta sua atenção para a dinâmica, impactos e resultados do que chamam de uma nova ferramenta de gestão: o trabalho em equipe.

Nesse sentido, muito tem sido questionado sobre as práticas dos recursos humanos e a sua capacidade de fazer o diferencial. Os questionamentos são uma herança do movimento da administração científica, iniciado por Taylor (1970), que primava pela maximização da eficiência da produção. Fayol (1994), dando prosseguimento ao pensamento e práticas defendidas por Taylor, inseriu as atribuições do administrador nas organizações, tais como: planejar, organizar, coordenar e controlar. Como consequência, surge no EUA o gestor de pessoal, com a responsabilidade de registrar as entradas e saídas, os salários, vales, descontos, gratificações, faltas, folgas e férias, além de realizar a admissão e demissão. Essa área se iniciou no Brasil a partir da implantação das primeiras fábricas no país e segundo Ulrich (1998) e Gonçalves (1998), desde então, tiveram início as transformações que permitiram estabelecer novos desafios para a área direcionado-a em um setor efetivo e capaz de atender às mudanças.

Contribuindo para esta temática, apresenta-se neste artigo um estudo realizado em uma empresa de grande porte, composta de trezentos e cinquenta funcionários diretos, e cento e cinquenta funcionários de empresas terceirizadas. O estudo buscou levantar a percepção dos profissionais das diversas áreas da empresa sobre as estratégias utilizadas pela gestão com

peças para incentivar o trabalho em equipe visando a alcançar êxito no processo de aprendizagem no contexto organizacional. Para tanto se considerou o conceito de trabalho em equipe e aprendizagem organizacional, a fim de investigar como a organização procura envolver os empregados no desenvolvimento do trabalho em equipe. Argumenta-se que a legitimação destes conceitos associados a estratégias e ações contínuas de desenvolvimento e capacitação profissional podem favorecer o trabalho em equipe e melhorar os resultados organizacionais.

Nesse sentido, inicialmente é apresentado um recorte teórico – recursos humanos ou gestão com pessoas para, em seguida, ser decomposto nos diferentes conceitos de trabalho em equipe e aprendizagem organizacional. Na seqüência, são apresentados a pesquisa e seus principais resultados, seguidos das considerações finais.

Um recorte teórico – recursos humanos ou gestão com pessoas?

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

Não muito diferente da função desempenhada pelo setor nos EUA, no Brasil o Departamento de Pessoal – DP – também buscava controlar as pessoas nas organizações e que tal função era exercida pelos guarda-livros e limitava-se ao registro e pagamento dos trabalhadores (SARSUR, 1997). Com o advento do movimento sindical e defesa dos direitos dos trabalhadores na década de 30, foram verificadas importantes transformações nas relações de trabalho, como a edição de leis que visavam a regular as relações trabalhistas. Segundo Sarsur (1997), naquele momento nascia a história dos Departamentos de Pessoal no país.

Os anos 40 e 50, nessa perspectiva, foram influenciados pela intervenção governamental nas relações trabalhistas, apresentando para as organizações a imposição de ampliação das funções do DP. Em decorrência da necessidade de mudança, no ano de 1943 foi promulgada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), um conjunto de normas com o objetivo de regular as relações de trabalho no Brasil: regulamentação dos expedientes de trabalho, das férias remuneradas, das Comissões Mistas nas Juntas de Conciliação, do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e normalizadas as condições de trabalho para menores e estagiários.

A operacionalização de políticas e práticas que asseguravam o cumprimento da lei ainda era o enfoque da área de pessoal. A partir da segunda metade dos anos 70, emerge no Brasil um movimento com a finalidade de dar um novo sentido ao conceito e atuação do DP, inserindo um caráter menos burocrático e legalista ao mesmo, para uma dinâmica mais voltada para as pessoas que passam a ser vistas como o elemento capaz de direcionar a organização para a realização dos objetivos. Em função da reestruturação, surge uma nova nomenclatura para o DP: Recursos Humanos.

Segundo Gonçalves (1997), o uso do termo “recursos” remete a uma abordagem que alinha as pessoas com os demais fatores de produção. Ressaltam-se as novas funções do órgão recursos humanos de recrutar, selecionar, premiar, dentre outras. Como afirmam Ulrich (1998) e Fischer (2001), a área evoluiu do operacional para o estratégico. Os recursos humanos, que antes executavam atividades contínuas e rotineiras, agora são dispensados dessa tarefa e passam a atuar na valorização do que tem-se chamado de capital humano.

Outros autores, como Dyer e Holder (1988), Miner e Crane (1995), Albuquerque (1992), Albuquerque, Vieira e Oliveira (1999), Milkovich e Boudreau (2000), Vergara (2000), Dessler (2003) e Marras (2005) destacam o fator humano e as estratégias de gestão de recursos humanos como importantes fontes de competitividade empresarial. É preciso utilizar a capacidade de pensar do indivíduo para o fazer, criar e inovar organizacional, criando uma conjuntura na qual surge um novo modelo de gerenciamento de pessoas nas organizações que vem sendo demandado nos últimos anos e tem sido foco de estudos e discussões no meio acadêmico e empresarial. Nasce, portanto, o termo Gestão com Pessoas, nova nomenclatura para os Recursos Humanos, cuja denominação vem sendo considerada ultrapassada por profissionais e pesquisadores da área.

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

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

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

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

Dados conceitos tratados até então, acreditamos ser a nomenclatura Gestão com Pessoas, no momento, a mais adequada para designar o trabalho com as pessoas nas organizações, visto que desse modo a perspectiva do indivíduo parece evidenciar-se com maior destaque, sobretudo ao abordar o trabalho em equipe.

O trabalho em equipe

A organização e a gestão com pessoas discursam que prioriza seu caráter humanista em detrimento do método mecanicista, entretanto a movimentação introduzida nos novos modelos de gestão busca atingir os objetivos das empresas. O trabalho em equipe passa a ser percebido como a solução para os problemas organizacionais pela rapidez nas informações, melhoria no processo comunicacional, comprometimento e aprendizagem organizacional.

A teoria organizacional resgata o conceito de equipe. Esse conceito emerge para, juntamente com o novo modelo da gestão com pessoas, incrementar a gestão organizacional com o

objetivo de reorganizar os indivíduos para que desempenhem tarefas coletivas, somando e pensando o fazer organizacional.

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

Para Katzenbach e Smith (1994), o trabalho em equipe é formado por um grupo de pessoas em pequena quantidade, cujo conhecimento é complementado, os membros são compromissados com as metas e todos se mantêm conjuntamente responsáveis pela *performance* e alcance do objetivo, uma vez que a velocidade com que as mudanças ocorrem exige estruturas flexíveis e adaptáveis. Machado (1998) investigou empiricamente o desempenho do trabalho em equipe, definindo-o como um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, unidas umas com as outras no interior da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com o objetivo de atingir resultados comuns.

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

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

aprendizagem organizacional, uma categoria que tem sido entendida como elemento chave na competitividade da organização.

A aprendizagem organizacional

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

A aprendizagem organizacional consiste na mudança organizacional, e nesse processo em que as organizações propõem instaurar as modificações necessárias para garantir a vantagem competitiva, as pessoas se tornam predispostas a expandir continuamente sua capacidade de criar o resultado, com pensamentos novos, e aspirações coletivas para aprenderem a aprender juntas. Assim, Fiol e Lyles (1985) definem a aprendizagem como um processo de melhoria que permite o desenvolvimento de ações organizacionais por meio de novos conhecimentos e compreensões, no nível individual e organizacional, ressaltando que o aprender não consiste apenas na aquisição do conhecimento, mas em como utilizá-lo.

Baldwin e Foro (1987) apresentam a aprendizagem organizacional como o processo que deve ser utilizado, mantido e preservado ao longo do tempo para incrementar a transferência e generalização do aprendizado em todos os níveis da organização. Já Senge (1990) afirma que a aprendizagem organizacional é superior ao somatório de todo aprendizado individual.

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

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

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

Percebe-se, então, que a dinâmica da aprendizagem organizacional ainda constitui-se num desafio para as organizações, visto serem necessárias modificações comportamentais e atitudinais para internalizar seus conceitos e proposições.

Metodologia

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

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

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

As entrevistas foram agendadas conforme conveniência de horário dos entrevistados dos grupos I e II e realizadas no ambiente de trabalho. A escolha dos entrevistados foi aleatória,

em data e horário distintos, para assegurar a integridade do resultado. Para a quantidade de entrevistas realizadas, utilizamos como regra a realização até que as respostas começassem a ser repetidas, por isso chegou-se a 39 entrevistas.

Com a proposta de mantermos o sigilo dos respondentes, adotamos um código para cada um, passando a ser identificados pela abreviatura sob forma da letra E, seguido de uma numeração: E1, E2, e assim sucessivamente, para ambos os grupos. Por razões de limitação de espaço, não pudemos apresentar nesse artigo todas as categorias identificadas na pesquisa.

Análise dos dados

A compreensão do que é trabalho em equipe

Com base nas entrevistas realizadas, observa-se inicialmente que o conceito de trabalho em equipe difundido na literatura e em trabalhos acadêmicos não está é o mesmo para alguns dos líderes entrevistados. No Grupo I, dos líderes, percebemos que o trabalho em equipe é focado em resultado, nas metas da empresa. Das respostas conceituais, extraímos as palavras que descrevem essa concepção por parte da liderança: participação de todos, objetivo comum, alcance de metas, forma mais eficiente de obter resultado, discussão dos pontos negativos, solução de problemas.

No grupo II, dos subordinados, o resultado apresentou um discurso diferente dos líderes, assumiu uma conotação mais ampla, indo além dos enfoques em resultados, sendo mais que ajuda mútua e participação de todos para atingir um objetivo. Segundo esse grupo, com o trabalho em equipe pode-se obter sinergia entre as pessoas, compartilhamento de informações, emissão de opiniões diversas, solução de conflitos, divisão e convergência de várias idéias. Nesse contexto, as pessoas aprendem umas com as outras, existe uma troca de experiência e conhecimento: é um aprendizado. Notamos que a liderança preocupa-se com o resultado, demonstrando mais tensão nas ações e atitudes, enquanto que os subordinados, além do foco em resultados, apóiam comportamentos mais preocupados com o lado humano, o que facilita os relacionamentos e o desenvolvimento pessoal.

Autores como Katzenbach e Smith (1994), Maggin (1996), Moscovici (2001) defendem o trabalho em equipe como uma ferramenta capaz de unir pessoas em prol de um objetivo que dificilmente seria atingido se realizado individualmente e que as equipes fomentam o crescimento pessoal e o aprendizado, contribuindo para as mudanças que se fizerem

necessárias. Entretanto, verificamos uma visão diferenciada por parte dos líderes que enfocam puramente em resultados, essa condição apresenta, então, uma visão mais estreita em relação ao pensamento desses autores citados. Desse modo, a literatura não ajuda a compreender o trabalho em equipe ou o seu discurso não está sendo absorvido pelo corpo gerencial nas organizações.

Grupo I

E6 – Eu acredito que um trabalho em equipe é o comprometimento de todos com o objetivo comum, com o resultado, onde todos têm que estar envolvidos com as mesmas metas e para atingir essas metas é necessária a participação conjunta; isso é o verdadeiro trabalho em equipe.

E10 – Bom, eu vejo o trabalho em equipe hoje como sendo a forma mais eficiente para alcançar um resultado para uma empresa ou para um negócio.

Grupo II

E16 – Trabalho em equipe é quando as pessoas se ajudam, ensinam e aprendem umas com as outras.

E21 – Bom, trabalhar em equipe é diferente de trabalhar em grupo. [...] Trabalhar em grupo é um monte de gente trabalhando, cada um pensando de uma forma; em equipe são todos sintonizados e sincronizados, as pessoas raciocinam, pensam dentro de uma linha média, objetivando o aprender com o outro.

Ainda buscando um melhor entendimento do conceito, indagamos aos entrevistados sobre o que pode ser extraído com o trabalho em equipe. Para o grupo dos líderes, a resposta foi um melhor resultado para todos e principalmente para a empresa, na busca por metas e objetivos comuns, ensejando a correção de problemas e até a redução da carga de trabalho. Para os subordinados a gratificação da realização do trabalho em equipe é a oportunidade de trocar idéias, experiências e conhecimentos, de aprender com os colegas e de melhorar a própria formação profissional e humana, o que contrapõe a idéia de Alderfer (1977), Margerison e McCann (1996), Mucchielli (1979) e Robbins (2005). Segundo esses autores, o trabalho em equipe proporciona o desenvolvimento e motivação nos indivíduos, concedendo-lhes respeito e

confiança mútua, colaboração e comprometimento na busca de um objetivo comum. Ainda para os subordinados, o trabalho em equipe pode, em uma clara evolução do conceito, superar a simplista visão de alcance de resultados, colaboração e comprometimento impostos pelos líderes e pela literatura. Percebemos que a teoria não se transformou em prática, o discurso dos autores permanece enraizado em concepções e vivência de fatos experimentados em um determinado período e circunstâncias, tidos como a verdade e a solução dos problemas, entretanto dificultam mais no alcance das necessidades cotidianas das pessoas.

Grupo I

E5 – Redução sobre carga de trabalho, uma visão mais ampla dos processos e problemas, correção mais fácil desses problemas e obtenção de melhorias com mais facilidade.

E11 – Melhor qualidade do trabalho, maior bem estar das pessoas e melhor resultado para a empresa.

Grupo II

E12 – [...] existe um educador francês chamado Émile Durkeim [...] ele diz que se o homem se educa para levar o conhecimento a alguém, a experiência que ele traz para outra pessoa melhora a educação; eu acredito que o trabalho em equipe tem o mesmo sentido. [...] o trabalho em equipe é parte de um processo de vai e vem que não tem fim, que não termina nunca, [...] é uma forma de melhorar o nosso processo de educação.

E23 – Compartilhar informações, troca de conhecimento e experiência, além de aprendizado.

A compreensão do que é a aprendizagem organizacional

Perguntamos aos entrevistados o conceito de aprendizagem. Ambos os grupos ofereceram pronunciamentos similares. O Grupo I define como um método de tentativa e erro, recebimento e aplicação de informações, vivência prática, novas experiências e ganho de conhecimento. O grupo II conceitua como um processo contínuo de enriquecimento profissional e pessoal, desenvolvimento das habilidades, absorção de conhecimento, tirando importantes lições do erro. Essa idéia nos remete ao pensamento de Bastos, Gondim e Loiola (2004), de que o surgimento de novas tecnologias e a necessidade de profissionais qualificados e com múltiplas habilidades inferem mudanças contínuas no ambiente social, exigindo desses trabalhadores disposição para o aprendizado, pois é a capacidade de aprender que desenvolve as competências que proporcionam à organização disseminar as informações

para construir o conhecimento, melhorar seus processos e alavancar sua capacidade competitiva.

Nos relatos dos entrevistados, o processo de aprendizagem só se concretiza quando uma pessoa está disposta a ensinar e a outra a aprender para adquirir novos conhecimentos e comportamentos de forma natural, tirando importantes lições dos erros eventualmente cometidos. Segundo eles, ainda hoje tal processo não acontece nas organizações, apesar de autores como Maturana (1997) e Weiten (2002) afirmarem que a aprendizagem proporciona mudanças duradouras, desde a aquisição de novas formas de comportamento aos conhecimentos resultantes da experiência, proporcionando o aprendizado organizacional.

Em oposição aos autores acima, Weick e Westley (1996) e Weick (2002) chamam a atenção para o conceito de aprendizagem predominante na literatura acadêmica, e Bulgacov (2000), corroborando com o questionamento dos autores, revela que a aprendizagem surge com uma linguagem de um conto de fadas, escondendo novos formatos de controle do comportamento humano nas empresas. Semelhantemente, Bastos e outros (2002) nos remetem para a aprendizagem em ambientes organizacionais e para as dificuldades inerentes ao tema, pois os resultados da pesquisa apontam que, na concepção dos líderes e subordinados, os empregados são direcionados a treinamentos para o desenvolvimento de habilidades e competências que muitas vezes não lhes são natas, entretanto, necessárias para o aprimoramento e melhoria dos processos e resultados organizacionais.

Grupo I

E1 – Aprendizagem é aprender a aprender, para mim é errar, quem não erra não aprende. [...] Se você não ousa, se você não erra, você não renova as possibilidades, não renova as oportunidades; se você tem medo de errar você não faz nada, você fica estático.

E6 – Aprendizagem é ganho de conhecimento, ganho de experiência, então toda vez que você adquirir um novo conhecimento ou uma nova experiência, estará ampliando o seu aprendizado.

Grupo II

E2 – É um processo contínuo de enriquecimento pessoal, profissional ou acadêmico. Resumindo: é tudo que você aprende, o que você vai levar para a sua vida.

E3 – É principalmente não ter medo de falhar, eu acho que a gente aprende muito quando erra, serve de experiência. [...] É sair da sua zona de conforto, [...] é o conhecimento prático [...], eu acho que essa é uma das maiores formas de aprendizagem. É você realmente por em prática e desempenhar a tarefa sem medo e errar.

E5 – É você a cada dia estar disposto a adquirir mais conhecimento [...], a cada dia a gente aprender mais e mais, [...] a cada momento você aprende, você nunca para de aprender.

O envolvimento das pessoas para o trabalho em equipe

Perguntamos aos entrevistados como a organização envolve as pessoas para realizar o trabalho em equipe. Os líderes entrevistados não modificam o perfil das respostas, e afirmam que o trabalho em equipe é uma forma de alcançar as metas e atingir os resultados organizacionais. Para esse grupo, incentivar as pessoas para focar em resultados, soluções de problemas e comprometimento com as normas são as principais missões de um líder, enquanto que o cuidado com as pessoas, com a satisfação pessoal e profissional dos liderados é entendido como uma tarefa secundária.

Para os líderes entrevistados, incentivar o trabalho em equipe é impor aos subordinados a união, o comprometimento, o foco nos objetivos, a realização das tarefas em conjunto, a solução dos problemas e conflitos para o melhor resultado global; daí, esse discurso apresenta uma contraposição ao pensamento de autores como Hackman e Wageman (2005), Katzenbach e Smith (1994), Machado (1998), Margerison e McCann (1996), Mucchielli (1979), Robbins (2005) que apresentam o comprometimento, união por objetivos comuns, melhoria dos resultados, como elementos a serem conquistados dentro do trabalho em equipe, e não como um modelo de gerenciamento imposto verticalmente.

Para os subordinados entrevistados ainda persiste a autoridade dos líderes se sobrepondo, da mesma forma que existem algumas relações estremecidas entre lideranças e subordinados e entre os próprios líderes. Nos relatos dos subordinados, percebemos que eles são mais voltados para conversas, procuram instituir um clima harmônico, preservam a colaboração mútua, e discursam sobre a importância da conscientização por parte dos líderes e principalmente pela organização no sentido de fomentar o trabalho em equipe em bases sólidas, com continuidade e acompanhamento em todos os níveis hierárquicos, entretanto, esse modelo de gerenciamento ainda não foi absorvido, em sua essência, pelos líderes e pela própria direção da organização.

Ambos os grupos afirmaram também que o trabalho em equipe precisa ser difundido e realizado na empresa, que a cultura dos empregados e da própria organização deverá sofrer uma mudança brusca, em virtude do novo modelo de gestão ter como base a hierarquia e surgido na empresa como imposição e não como aceitação, em resposta a uma filosofia

gerencial adotada pela própria organização. Os respondentes do grupo II afirmaram que compartilhar idéias, dar e receber *feedback*, se comunicar e ajudar os colegas são incentivos para o desenvolvimento do trabalho em equipe, mas que na prática esses incentivos não são utilizados de forma efetiva e adequada. Tal constatação nos reporta para Mussnug e Hughey (1998), ao afirmarem que o conceito de gestão por equipe não é universal e aplicável a todas as empresas nem a todas as situações. A empresa precisa fazer uma análise de suas necessidades estratégicas para avaliar os benefícios ao adotar o seu modelo de gestão por equipes, pois o trabalho em equipe pode dificultar a atividade das pessoas.

Grupo I

E6 – Fazendo com que todos participem na solução dos problemas, inclusive delegando tarefas [...], envolvendo todos da equipe nas sugestões das melhorias sobre as decisões da área.

E10 – [...] primeira coisa, procuro a prática do dia-a-dia para incentivar o trabalho em equipe, fazer com que as pessoas tenham um nível de conhecimento do negócio de uma forma equacionada. Todos têm que saber de tudo, isso facilita o trabalho em equipe. Segunda coisa é você saber colocar as pessoas certas nos lugares certos, [...] isso ajuda muito na solução do problema no dia-a-dia. Terceira, eu procuro sempre tomar decisões em equipe, [...] com a participação e envolvimento de todos [...], pois isso é importante.

Grupo II

E11 – [...] eu costumo envolver todos nos processos que eu faço através de comunicações, eu sempre copio e informo a todos para que eles saibam o que está acontecendo com a minha carteira, converso muito com eles a respeito das atividades, pergunto, peço opiniões [...]

E21 – [...] compartilhando o meu conhecimento, eu penso assim. [...] eu não gosto e sou contra o cara que conhece alguma coisa e esconde. [...] Já que me aprofundi em determinado assunto porque eu continuo lendo, divido o que sei e multiplico o conhecimento.

E19 – [...], dando *feedback* para as pessoas independentemente do nível hierárquico e participando na medida do possível de todas as áreas, indo na área operacional conversando com o pessoal, [...] perguntando com estão as coisas, [...].

Estratégias utilizadas pela área de Recursos Humanos

Em relação à empresa Beta e à posição da área de Recursos Humanos no desenvolvimento do trabalho em equipe indagamos os líderes e subordinados sobre as estratégias utilizadas pela

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

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

Grupo I

E4 – Além dos treinamentos, não percebo outras ações.

E7 – Ainda precisa melhorar muito, hoje as ações que eu vejo são apenas treinamentos comportamentais, eu acho isso importante, mas o RH precisa ir mais para área, acompanhar mais de perto, falta acompanhamento.

Grupo II

E3 – Eu acho que esse é o calcanhar de Aquiles da empresa ainda, esse incentivo ao trabalho de equipe, o incentivo ao desenvolvimento dos empregados eu acho isso muito fraco ainda aqui dentro.

E17 – Não consigo enxergar nenhuma ação até o momento por parte do RH, não consigo visualizar.

Considerações finais

Nestas considerações finais, reforçamos a idéia de que esse artigo apresenta resultados de uma pesquisa, visando, sobretudo o debate com a comunidade acadêmica antes de fechar um texto final. Assim, iniciamos com a afirmação de que notamos uma fragilidade em relação ao tema e como ele é tratado em ambientes organizacionais, demonstrando a dificuldade que os líderes apresentam para enfrentar situações de divisão de poder e hierarquia. A compreensão dos líderes e subordinados sobre o assunto reflete diretamente nas práticas gerenciais. Percebemos que a comunicação deve ser intensificada para que os objetivos sejam entendidos, o líder precisa atuar na contribuir para possibilitar um clima interno favorável à disseminação de novas idéias e à melhoria das relações interpessoais. Há necessidade do uso de *feedback* no processo ação e reação, visando a concretizar a aprendizagem organizacional.

Entretanto, percebemos que uma das maiores dificuldades ao efetivo envolvimento das pessoas para a realização do trabalho em equipe parece nos remeter ao pensamento hermético dos segmentos que compõem a liderança da organização, que têm por modelo de gestão uma hierarquia verticalizada e impositiva, criando nos subordinados desconfiança nas atitudes e ações. Ao mesmo tempo, entendemos a necessidade de uma análise, por parte das empresas, de suas metas estratégicas para avaliar os benefícios ao adotar o seu modelo de gestão por equipes, tendo em vista que tal conceito não se configura universal e aplicável a todas as empresas, pois nem sempre o trabalho em equipe pode ser o melhor caminho para a organização.

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

O trabalho em equipe pode ser considerado como uma alternativa para gerir competências e idealizar o modelo de gestão para superar os problemas individuais e organizacionais capazes de proporcionar um diferencial que agregue valor e vantagem competitiva para organizações frente ao mercado globalizado, desde que conduzido com a participação da gestão com pessoas e com a efetiva integração entre líderes e subordinados, podendo ser considerado um instrumento de mudança. Essa condição está relacionada à forma de utilização e

implementação das estratégias da empresa para atingir os objetivos e alcançar os resultados almejados, pois com esse modelo de gestão instituído pela organização, percebemos divergências de idéias na condução do trabalho em equipe, o que favoreceu a erupção de problemas relacionados a comportamentos, relações interpessoais, conflitos, ruídos na comunicação, *feedback* e o papel ineficaz da liderança.

Assim, a resposta ao problema foi distribuída ao longo da análise e dessas considerações finais. Mas, para consolidá-la, entendemos que as estratégias utilizadas pelas áreas de gestão com pessoas para incentivar o trabalho em equipe com o objetivo de ter êxito na aprendizagem organizacional ainda carece primeiro de compreensão mais qualificada do sentido de cada uma das categorias: trabalho em equipe e aprendizagem organizacional, pois o discurso disseminado na literatura do *mainstream*, posicionada em contexto específico, ainda não comporta adequadamente uma perspectiva que traga para o ambiente organizacional uma compreensão efetiva do que é o homem na sua amplitude.

Para futuras investigações, sugerimos uma abordagem mais detalhada do trabalho em equipe como elemento de poder e dominação, bem como uma abordagem de filosofia gerencial.

Referências

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-28, 1992.

_____. Gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.

_____; FISCHER, A. L. Para onde vai a gestão de pessoas. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 44, p. 53-59, 2004.

_____; FRANÇA, A. C. L. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, 1998.

_____; CHANG JÚNIOR, J. Estratégia de comprometimento em gestão de pessoas. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Org.). **Estratégia** – direcionando negócios e organizações. São Paulo: Atlas, 2005. p. 161-174.

_____. VIEIRA, M. M. F; OLIVEIRA, L. M. B. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 215-238.

ALBUQUERQUE, F.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. (Org.). **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 1-25. v. 1

ALDERFER, C. P. Organization Development. **Annual Review of Psychology**. New Haven, Connecticut, v. 28, p. 197-223, 1977.

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

_____; SCHON, D. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

_____; SCHON, D. **Organizational learning II**: theory, method and practice. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996.

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

BASTOS, Antonio Virgilio B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). Porto Alegre: Artmed, 2004.

BASTOS, Antonio Virgilio B; GODIM, Sônia M G; LOIOLA Elizabeth. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: Características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, II, 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002.

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

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

BULGACOV, Y. L. M. Organização de aprendizagem: novas formas de controle do comportamento organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, I, 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2000.

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

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

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Sao Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

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

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

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

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

KATZENBACH, J. A disciplina das equipes. **HSM Management**, São Paulo, n. 17, p. 56-60, nov./dez. 1999.

_____.; SMITH, D. **La sabiduría de los equipos** / Team wisdom. México: CECOSA, 1995.

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

MACHADO, Magali dos S. **Equipes de trabalho**: sua efetividade e seus preditores. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Unidade acadêmica do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

MARGERISON, C. J. **Gerência de grupos de trabalho**. São Paulo: McGraw- Hiil do Brasil, 1996.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.

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

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

MORAN, R. T.; HARRIS, P. R.; STRIPP, W. G. **Desenvolvendo organizações globais**. São Paulo: Futura, 1996.

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

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

MUSSNUG, K.; J. HUGHEY, A. W. A verdade sobre equipes. **HSM Management**, São Paulo, v 8, n. 2, p 140-146, maio/jun. 1998.

NADLER, D. A., GERSTEIN, M.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. As práticas de poder na gestão dos recursos humanos. In: PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 97-141.

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

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____; COULTER, M. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SARSUR, A. M. Empregabilidade x empresabilidade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXI, 1997, Rio das Ostras. **Anais...** Rio das Ostras: ANPAD, 1997.

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

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e pratica da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

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

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

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

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

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WALKER, E. L. **Aprendizagem: o condicionamento e a aprendizagem instrumental**. São Paulo: Herder/USP, 1969.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirming na oxymoron. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. p. 440-458.

_____. Puzzles in organizational learning: an exercice in disciplined imagination. **British Journal of Management**, v. 13, special issue, p. S7-S15, Sep. 2002.

WEITEN, W. **Introdução à psicologia: temas e variações**. São Paulo: Pioneira/Thompson, 2002.