

**BARREIRAS AO PROCESSO DE
APRENDIZAGEM: UMA ANÁLISE DE
GRUPOS MULTIFUNCIONAIS DE
EMPRESAS AUTOMOTIVAS**

*BARRIERS TO THE LEARNING PROCESS: AN
ANALYSIS OF MULTIFUNCTIONAL GROUPS IN
AUTOMOTIVE COMPANIES*

*BARRERAS AL PROCESO DE APRENDIZAJE: UN
ANÁLISIS DE GRUPOS MULTIFUNCIONALES DE
EMPRESAS AUTOMOTRICES*

Revista ALCANCE

Eletrônica

ISSN: 1983-716X

Disponível em:

www.univali.br/periodicos

v. 21; n. 04

Out./Dez.-2014

Doi: [alcance.v21n4.p695-718](https://doi.org/10.1590/alcance.v21n4.p695-718)

Submetido em: 29/09/2013

Aprovado em: 21/11/2014

**MARCELO RIBEIRO SILVA¹ | ARILDA SCHMIDT GODOY² |
DIÓGENES DE SOUZA BIDO³**

RESUMO

O artigo traz os resultados de uma pesquisa qualitativa, realizada por meio de um estudo de casos múltiplos, que teve como objetivo compreender os principais aspectos que dificultam os processos de aprendizagem que ocorrem nas situações de trabalho de grupos multifuncionais de empresas automotivas. Os objetivos específicos buscam identificar e analisar os aspectos que dificultam a aprendizagem grupal, bem como propor um referencial teórico sobre o tema, apoiado principalmente nos estudos desenvolvidos por Amy Edmondson e colaboradores. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise documental. Os resultados mostram que as principais barreiras ao processo de aprendizagem estão relacionadas ao individualismo, à subestimação da capacidade alheia, ao excesso de reuniões, à falta de ações de desenvolvimento dos membros do grupo e à desvalorização dos méritos coletivos. As principais limitações correspondem à problemática cultural e de diversidade percebida no processo da aprendizagem no nível do grupo, elementos considerados relevantes para compor a análise do ambiente organizacional, sintetizando, assim, as principais recomendações para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Aprendizagem grupal. Empresas automotivas. Grupos multifuncionais.

ABSTRACT

This article presents the results of a qualitative research conducted through a multiple case study. The main objective is to understand the key aspects that make the process

1 Doutor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, marcelo.silva@unis.edu.br.

2 Doutora, Centro Universitário do Sul de Minas, arilda-godoy@uol.com.br.

3 Doutor, Universidade Presbiteriana Mackenzie, diogenesbido@yahoo.com.br.

of learning more difficult in work situations of multifunctional groups, in two automotive companies. The specific objectives are to identify and analyze these aspects, and to propose a theoretical background supported mainly by Amy Edmondson et al. Data was collected through semi-structured interviews, non-participant observation, and document analysis. The results show that the main barriers to the learning process are related to individualism, underestimation of the learning capabilities of other members of the group, too many meetings, a lack of development actions, and the depreciation of collective merits. The main limitations relate to the cultural and diversity issues observed in the learning process, which are considered important elements in the analysis of the organizational environment, summarizing the main recommendations for future research.

Keywords: Team learning. Automotive companies. Multifunctional groups.

RESUMEN

Este artículo trae los resultados de una investigación cualitativa realizada por medio de un estudio de casos múltiples que tuvo como objetivo comprender los principales aspectos que dificultan los procesos de aprendizaje que ocurren en las situaciones de trabajo de grupos multifuncionales de empresas automotrices. Los objetivos específicos buscan identificar y analizar los aspectos que dificultan el aprendizaje grupal, así como proponer un referente teórico sobre el tema, apoyado principalmente en los estudios desarrollados por Amy Edmondson y colaboradores. Los datos fueron recolectados por medio de entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis documental. Los resultados muestran que las principales barreras frente al proceso de aprendizaje están relacionadas al individualismo, a la subestimación de la capacidad ajena, al exceso de reuniones, a la falta de acciones de desarrollo de los miembros del grupo y a la desvalorización de los méritos colectivos. Las principales limitaciones corresponden a la problemática cultural y de diversidad observada en el proceso de aprendizaje del grupo, elementos considerados relevantes para componer el análisis del ambiente organizacional, sintetizando así las principales recomendaciones para estudios futuros.

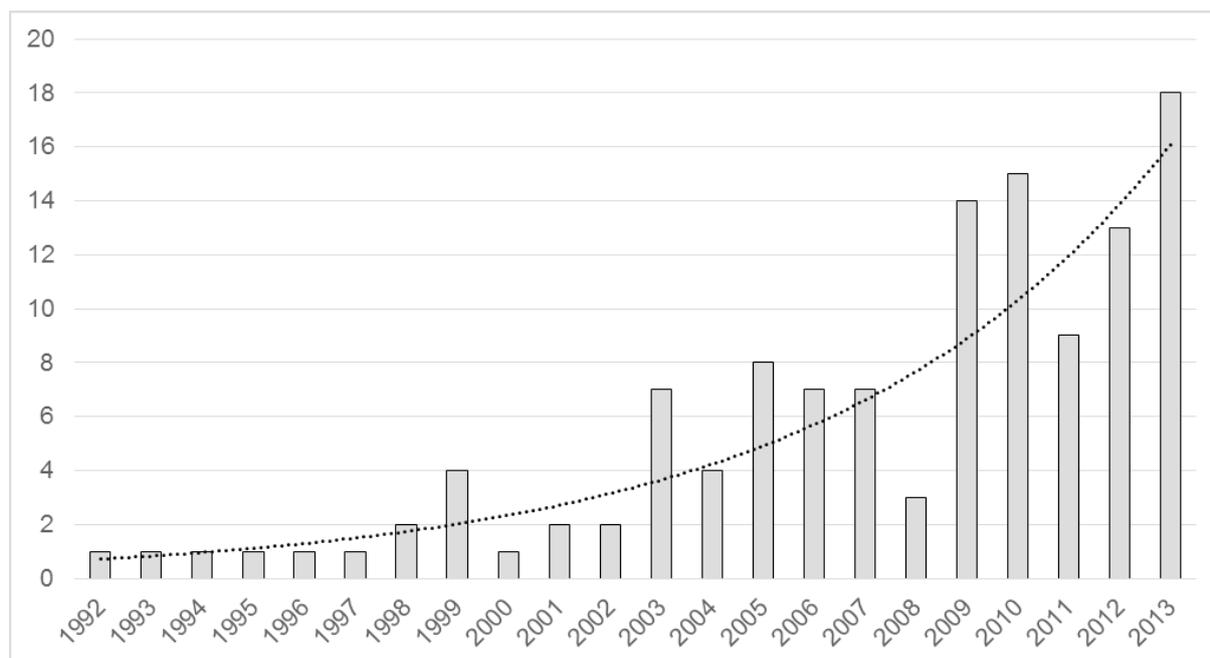
Palabras clave: Aprendizaje grupal. Empresas automotrices. Grupos multifuncionales.

INTRODUÇÃO

A PESAR da aprendizagem grupal (AG) ser um tema recorrente nas pesquisas de educação, ensino e ciências da computação, ainda tem sido pouco explorado pelos estudiosos da aprendizagem nas organizações.

A revisão da literatura internacional (período 1992 a 2004) realizada por Bapuji, Crossan e Rouse (2005), e da literatura nacional (período 2001 a 2005) elaborada por Godoy e Antonello (2011), assinalavam a escassez de artigos relacionados à AG. Atualmente, verifica-se que essa escassez permanece por meio de uma busca simples, que é ilustrada por meio da Figura 1, em que se observa que a quantidade de artigos publicados por ano tem sido pequena (18 em 2013), mas há uma tendência de crescimento.

Figura 1: "Team learning" e "Group learning" na Web of Science



Nota: A busca realizada pelos autores em 20/09/2014 na base *Web of Science*, na coleção *Social Sciences Citation Index*, com as palavras chave: "team learning" AND "group learning" no campo "tópicos", resultou em 642 artigos em periódicos. São apresentados no gráfico os 122 artigos publicados na área *Management*, e a curva exponencial foi acrescentada apenas para facilitar a visualização da tendência da quantidade de publicações por ano (ainda pequena, mas crescente).

O nível grupal se revela importante por representar o principal elo entre indivíduo-organização, demonstrando potencial para promover sua própria capacidade como grupo, mas também a de seus membros e da empresa. Autores como Senge (1990), Edmondson (2002) e Hackman e Katz (2010) destacam que, cada vez mais, as organizações valem-se dos grupos para a realização de seus trabalhos e cumprimento de suas metas de desempenho.

Hackman e Katz (2010) consideram que seria importante conhecer mais a respeito dos aspectos que contribuem (ou não) para a ocorrência da AG, seu efeito sobre o desempenho do grupo e da empresa, assim como sobre a aprendizagem individual de seus membros e a capacidade coletiva da organização.

É importante lembrar que a literatura de aprendizagem organizacional (AO) é dominada por uma crença otimista de que estratégias, estruturas, normas e valores que levam à ocorrência da aprendizagem no interior das organizações podem ser facilmente implementadas e geram resultados positivos para seus membros (ANTAL et al., 2001). Embora desde a década de 1990 já existam, na literatura internacional, alguns trabalhos pontuando a existência de barreiras, ou seja, fatores que dificultam ou até mesmo impedem a viabilidade da AO, é relevante o desenvolvimento de pesquisas que estudem esta questão no nível do grupo, especialmente por se entender a AO como processo de aprendizagem coletiva.

No ramo de empresas fornecedoras de autopeças, a questão da aprendizagem aparece a partir da participação histórica em específicos mercados de produtos, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e em outras atividades técnicas dependentes do relacionamento anterior com as montadoras (EDMONDSON; NEMBHARD, 2009). Neste sentido, os grupos desenvolvidos dentro das organizações automotivas possuem importância estratégica para que a aprendizagem possa ocorrer. É por meio de grupos multifuncionais de trabalho que as empresas fornecedoras de autopeças conseguem obter respostas à complexidade inerente ao trabalho desempenhado por elas e à constante exigência das montadoras por aumento de eficácia. Além disso, tais grupos têm como incumbência o desenvolvimento de novos processos produtivos e a prestação de serviços para seus clientes (montadoras de automóveis). São também responsáveis pelo controle eficiente de recursos - humanos, tecnológicos e de informação - imprescindíveis à organização, sendo capazes de gerar a interação desses recursos e dos processos, além de promoverem a integração dos diversos setores dentro da empresa.

Considerando-se os aspectos mencionados, acredita-se que eles sustentam a ideia de que a temática focada neste artigo é relevante, não só do ponto de vista acadêmico, mas também empresarial. A pergunta-problema que orientou o desenvolvimento desta pesquisa é: Quais os principais aspectos que dificultam o processo de aprendizagem no nível do grupo em empresas do ramo automotivo?

Buscando responder a esta indagação, o **objetivo geral** traçado busca compreender os principais aspectos que dificultam os processos de aprendizagem que ocorrem nas situações de trabalho de grupos multifuncionais de empresas automotivas.

Dois **objetivos específicos** foram estabelecidos: identificar os aspectos que se constituem como barreiras que dificultam a AG e analisar tais aspectos utilizando referencial teórico apoiado principalmente nos estudos desenvolvidos por Amy Edmondson e colaboradores.

Para alcançar estes objetivos, apresentam-se, a seguir, duas seções que constituem o referencial teórico que orienta a pesquisa de campo e que estão fortemente apoiadas nos estudos desenvolvidos por Edmondson e colaboradores (EDMONDSON; DILLON; ROLOFF, 2007, ROLOFF; WOOLLEY; EDMONDSON, 2011).

Na busca realizada pelos autores em 20/09/2014 na base *Web of Science* (ver rodapé da Figura 1), foi identificado que Edmondson é a autora com a maior quantidade de artigos publicados (9) e os dois artigos mais citados também são dela: Edmondson (1999), com 1161 citações; e Edmondson et al. (2001), com 366 citações. Por isso, mesmo quando são citados outros autores, é bem provável que eles também tenham se baseado em Edmondson.

Em seguida, na seção 4, descrevem-se, sucintamente, os aspectos metodológicos para, nas seções 5 e 6, expor e analisar os resultados. Na seção 7, fecha-se o artigo com as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO NÍVEL DO GRUPO

A relevância dos grupos no interior das organizações é tema que já foi abordado por vários autores. Para Fiol e Lyles (1985), as organizações dependem cada vez mais dos grupos para concretizarem tarefas cotidianas e operacionais e também para realizarem objetivos estratégicos, em que as decisões mais críticas são tomadas. Isso implica a capacidade de uma organização aprender, melhorando seus resultados obtidos por meio do conhecimento coletivo como forma de garantir sua habilidade competitiva (EDMONDSON, 1996).

A produção teórica e empírica em aprendizagem no nível grupal (AG), especialmente no âmbito internacional, tem crescido a partir dos anos de 1990. Para Edmondson, Dillon e Roloff (2007), este aumento parece estar associado a dois fatores: a preocupação em descobrir os reais motivos pelos quais alguns grupos se mostram mais eficazes em aprender nas mais variadas situações de trabalho e a discussão a respeito do papel crucial exercido pelos grupos na AO. É relevante destacar também que tais estudos empíricos estão apoiados em uma variedade de orientações teóricas e metodológicas que resultam em achados que se apresentam dispersos e pouco sistematizados.

Enquanto Wilson, Goodman e Cronin (2007) consideram que uma visão unificada do conceito de AG ajudaria a avançar no entendimento desse fenômeno, Edmondson, Dillon e Roloff (2007) consideram que essa diversidade conceitual reflete o atual estágio de desenvolvimento acerca do tema, ainda incipiente. No entanto, Edmondson, Dillon e Roloff (2007, p. 314) esclarecem que a expressão “times de aprendizagem” pode ser definida como “grupos de trabalho existentes no contexto de uma organização que compartilham responsabilidades pelo desenvolvimento de produtos ou serviços”. Neste sentido, times e grupos de trabalho podem ser entendidos como sinônimos, ideia já presente em Hackman (1987).

Examinando a produção da pesquisa empírica que procura entender como os grupos aprendem no interior das organizações, Edmondson, Dillon e Roloff (2007) identificaram que três tradições estão presentes nesta temática de estudo. A primeira – denominada “melhoria de resultados” – tem suas raízes na área de processos, operações, manufatura e serviços. A segunda – denominada “domínio de tarefas” – tem origem nos laboratórios de psicologia social e examina aspectos relacionados à forma como os membros de pequenos grupos coordenam suas ações e conhecimentos para a realização de tarefas interdependentes. E a terceira – denominada “processos grupais” – está voltada ao nível micro do comportamento organizacional e enfatiza o clima interpessoal e os processos de aprendizagem, focando especialmente a eficácia dos times de trabalho que operam nas organizações.

No âmbito da pesquisa aqui realizada, a perspectiva dos “processos grupais” será tomada como referência. Ela estuda o fenômeno da AG a partir de modelos, conceitos

e métodos característicos da área de AO e eficácia grupal e costuma investigar grupos de trabalhos genuínos em seus próprios ambientes organizacionais.

A pesquisa sobre eficácia grupal normalmente emprega um modelo de Entradas, Processo e Saídas (EPS) no qual os processos de interação grupal mediam o relacionamento entre as entradas (por exemplo, contexto, estrutura, composição) e as saídas (por exemplo: qualidade, inovação e desempenho). As investigações desenvolvidas segundo esta perspectiva examinam os processos de AG verificando como eles são afetados pela gestão e pelos demais fatores contextuais e como influenciam o próprio desempenho do grupo.

No seu estágio inicial, tais estudos buscaram identificar o processo de aprendizagem em grupos reais usando métodos qualitativos e exploratórios. Estabeleceram que o comportamento de aprendizagem funciona como um processo mediador entre a estrutura e o desempenho do grupo, sendo que os trabalhos subsequentes têm se preocupado em examinar a essência e os tipos de comportamentos de aprendizagem de forma mais detalhada. Alguns exemplos representativos deste tipo de investigação são apresentados a seguir.

No estudo de caso desenvolvido por Brooks (1994), que investigou quatro grupos multifuncionais de uma empresa de alta tecnologia, foram identificados dois tipos de comportamentos de aprendizagem: aqueles que ocorriam em reuniões internas com os membros do grupo (por exemplo: identificando problemas, compartilhando e discutindo novas ideias ou informações) e aqueles que promoviam a obtenção e o compartilhamento de informações fora das fronteiras do grupo. Além disso, a percepção dos membros sobre o risco interpessoal criado por diferenças de poder dentro do próprio grupo apareceu fortemente relacionada ao comportamento de aprendizagem, dificultando sua aquisição.

Destaca-se também o estudo conduzido por Sarin e McDermott (2003) em grupos multifuncionais de desenvolvimento de novos produtos, nos quais os gestores dos grupos exercem considerável influência nos processos de aprendizagem. Para estes autores, quanto maior for o envolvimento dos gestores no processo de tomada de decisões, maior será a aprendizagem. Tal comportamento participativo encoraja os membros do grupo a terem uma visão mais ampla de seu trabalho, destacando-se a variedade de informações, os *inputs* e as restrições (elementos típicos do processo de tomada de decisão). Além disso, um clima mais democrático não conduz apenas à liberdade de expressão de ideias, mas também possibilita maiores oportunidades para o surgimento de um conhecimento multifuncional, evitando que os membros resolvam os problemas de forma localizada e isolada. Entretanto, esses autores alertam que esse tipo de comportamento também pode desencadear um estado de complacência entre os membros do grupo. Seguramente os gestores tendem a criar uma aversão às situações de conflito, priorizando a manutenção de paz e harmonia. Sob tais condições, os membros do grupo ficam menos propensos a se desafiarem, reduzindo o nível de aprendizagem. Desse modo, o benefício em

relação ao comportamento participativo do gestor pode ser neutralizado pelo clima de aversão ao conflito criado como uma consequência despreziosa a um estilo de gerenciamento aparentemente positivo.

Com o objetivo de analisar as atividades grupais empregadas no gerenciamento do relacionamento entre grupos, Ancona e Caldwell (1992) argumentam que nos grupos cujo processo de comunicação é mais verticalizado, os grupos tendem a moldar sua maneira de enxergar os fatos conforme a visão da gestão de topo. Já nos grupos cujo processo de comunicação é mais horizontalizado, há maior propensão à coordenação do trabalho e à obtenção de *feedback*, além de estarem destinados à exploração geral do ambiente técnico e mercadológico.

Já as pesquisas de Tjosvold, Yu e Hui (2004) focaram a questão dos erros cometidos pelos membros do grupo como forma de geração de aprendizagem. Analisando dados de pesquisas anteriores, estes autores perceberam um comportamento típico encontrado nas pequenas formações sociais, em que os indivíduos mantêm-se em constante estado defensivo quando seus erros são expostos ao grupo, não abrindo mão, inclusive, do seu curso de ação como forma de não aceitar a culpa. Essas pesquisas demonstraram que as principais variáveis identificadas no nível do grupo, tais como segurança psicológica e compartilhamento de modelos mentais, podem ajudar a transpor barreiras para a aprendizagem a partir da ocorrência dos erros.

Segundo estudo de Zellmer-Bruhn e Gibson (2006), a AG, por sua vez, influencia positivamente tanto no desempenho de tarefas quanto na qualidade das relações interpessoais. Considera-se também o contexto em que os grupos operam como influência fundamental no processo de AG. De acordo com Zellmer-Bruhn (2003), a introdução de novas rotinas (interrupção de processos) e o contato externo (exposição a outros grupos) é capaz de predizer o compromisso da equipe em comportamentos de aprendizagem.

Outros estudos que focaram os aspectos mencionados também estão presentes nos estudos desenvolvidos por Edmondson e colaboradores apresentados na seção 3, que busca destacar, em especial, os aspectos que dificultam a AG.

ASPECTOS QUE DIFICULTAM A APRENDIZAGEM NO NÍVEL DO GRUPO

Inicialmente é relevante destacar que a definição de AG trazida por Edmondson em seu trabalho seminal de 1999 já destaca que a compreensão deste fenômeno também envolve estar atento aos problemas que possam dificultar a aprendizagem no grupo ou no time de trabalho.

Edmondson (1999, p. 353) define aprendizagem grupal como “um processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado pela formulação de questões, busca de *feedback*, experimentação, reflexão sobre os resultados, assim como pela discussão dos erros ou resultados de ação não esperados”, conceituação reafirmada pela autora em sua obra de 2012.

Nos grupos identificados como de baixos níveis de aprendizagem, Edmondson (1999) observou falhas consideráveis, pois, às vezes, o apoio do contexto pode até ser favorável para a aprendizagem, mas sua ocorrência é falha porque o gestor do grupo é ausente. Os grupos que apresentam pouca aprendizagem estavam inseridos em um contexto de escassez de interdependência entre as tarefas; as informações e os recursos disponíveis ao grupo são mal usados e frequentemente disponibilizados na oportunidade errada; o trabalho é dividido em tarefas demasiadamente especializadas; frequentemente o gestor age como um supervisor tradicional, monitorando a frequência, as atribuições do trabalho e os resultados; a forma de agir do gestor assemelha-se mais a de um chefe, que simplesmente distribui trabalhos, monitora e cobra resultados. Nestes casos, o clima psicológico é de desconfiança, os julgamentos dos comportamentos e o apontamento de falhas comprometem a aprendizagem, impossibilitando seus membros de confrontarem-se abertamente. Em estudo posterior, Edmondson (2003) destacou que o gestor ou líder desempenha um papel fundamental na coordenação dos esforços do time.

Outro aspecto de destaque é a questão da reflexão dentro dos grupos de trabalho, capaz de afetar o nível de aprendizagem e funcionamento grupal. Descobertas de Edmondson (1999; 2002) mostram que, tanto nos grupos de alta quanto nos de baixa aprendizagem, existe reflexão e ação. A reflexão significa o compartilhar de informações dentro do grupo, a procura por *feedback* sobre o desempenho do grupo, a promoção de um ambiente cujos membros possam discutir os erros ou os problemas e possam também experimentar e obter *insights*. A ação refere-se às atividades que efetivam mudanças, alcancem metas, concretizem resultados a partir de novos experimentos, finalizem um plano, melhorem o desempenho e transfiram conhecimentos novos para todos os membros do grupo sem distinção de cargo, salários ou poder. O engajamento dos membros em tais atividades facilita a aprendizagem e influencia positivamente a eficácia do grupo.

Edmondson (2002) também observa que existem grupos incapazes de estabelecer posicionamentos rápidos frente aos desafios, sendo letárgicos no processo de aprendizagem. Nestes casos, a aprendizagem ocorre, mas não é rápida o suficiente. As mudanças internas são lentas e o grupo mantém uma forma metódica, detalhista e extremamente cuidadosa nos seus processos de trabalho e nas tomadas de decisões. A autora destaca que, para que o grupo possa de fato aprender, seus membros precisam interromper temporariamente suas suposições individuais, suplantando suas defesas pessoais e apresentar ideias de forma aberta e franca.

Para que os membros do grupo participem de atividades orientadas à aprendizagem, é preciso que se sintam à vontade e seguros de que não serão expostos a situações que possam ferir sua autoestima. Os membros do grupo precisam sentir que há espaço para analisar os dados referentes ao desempenho coletivo sem sentirem uma potencial perda de identidade ou de senso de integridade, permitindo, assim, que resultados negativos sejam admitidos em vez de serem negados.

Em seus trabalhos, Edmondson (1999, 2002) ainda destaca a existência de grupos em que não ocorre a evidência de comportamento de aprendizagem. A autora detecta que nesses grupos os indivíduos agem a partir do fato ocorrido e não do planejamento de possíveis eventos. As avaliações dos problemas são feitas como forma de aumentar rendimentos advindos de horas extras de trabalho e as tarefas são geralmente operacionais, apresentando alto grau de rotinas, geralmente determinadas pelos gestores do grupo. Seus membros, além de não serem escutados, mantêm um ambiente de trabalho cuja qualidade da reflexão coletiva é diminuta e a capacidade de tomadas de decisões para a concretização de ações pertinentes no momento adequado é comprometida pelos processos interpessoais. Em tais circunstâncias, a aprendizagem generativa não ocorre e a capacidade do grupo de adquirir novas habilidades e de inovar é prejudicada. A reflexão grupal também é dificultada por restrições ambientais, logísticas e tecnológicas, que limitam a interação espontânea entre os membros ou por maus entendimentos causados por um conhecimento mútuo limitado.

Edmondson e Detert (2011) descobriram que, dentro do ambiente organizacional, a voz ativa dos indivíduos é tolhida não necessariamente pelo fato desses indivíduos terem vergonha ou medo de serem indiscretos. Os indivíduos que falam ativamente, com maior poder de argumentação, geralmente são os mais propensos aos riscos inerentes de suas atitudes, do que aqueles indivíduos que permanecem em silêncio nas situações de problemas ou de conflitos. Assim, as condições ideais para que a aprendizagem ocorra estão situadas entre dois extremos: o da estabilidade e o da turbulência ambiental. Longos períodos de estabilidade organizacional fornecem poucos estímulos para que os membros explorem novas ideias, novos processos e novas práticas, fazendo com que a resposta marginal decorrente de sua experimentação decline. Semelhantemente naqueles ambientes altamente conturbados, em constante mutação, também não há cooperação e estímulo para que o processo de aprendizagem seja sustentado.

Para Edmondson (2011), a ineficiência e as falhas são virtualmente inseparáveis na maioria dos arranjos domésticos, bem como nas organizações, e também nas mais diversas culturas. Segundo a autora, apenas algumas poucas organizações, em vez de punirem seus membros por cometerem erros, implantam uma cultura de segurança psicológica na qual existe recompensa pela aprendizagem a partir das falhas cometidas. Ela afirma que as principais razões para a ocorrência das falhas são: desvio do cumprimento de ordens; falta de atenção (quando um indivíduo de forma inadvertida se desvia das especificações adotadas); falta de habilidade (quando um indivíduo não possui as habilidades necessárias para a execução de determinada tarefa); inadequação ao processo (quando um indivíduo, mesmo que competente, adere a algo prescrito de forma incompleta ou com defeitos); mudança de tarefa (quando um indivíduo encara determinada tarefa difícil de ser executada conforme o tempo exigido); complexidade de processos (um processo composto de muitos elementos fragmentados); incerteza (falta de clareza sobre eventos futuros);

teste de hipóteses (processo de avaliação que determinada ideia ou determinado *design* serão suficientes à ocorrência de erros); testes exploratórios (experimento conduzido como forma de expandir o conhecimento e investigar a possibilidade de lidar com resultados indesejados).

Cannon e Edmondson (2001) entendem que as estruturas organizacionais e os comportamentos da alta administração podem, explicitamente ou implicitamente, desencorajar comportamentos envolvidos na identificação e na análise de fracassos e em diversas situações de experimentação. As organizações, muitas vezes, punem ou, pelo menos, falham em recompensar estes comportamentos por meio de aumentos, bônus, promoções, oportunidades de carreira, privilégios e outras sanções formais e informais. As rígidas estruturas organizacionais, as políticas e os procedimentos também podem favorecer ou inibir comportamentos geradores de aprendizagem. O encorajamento ao comportamento de aprendizagem é percebido em organizações com políticas e procedimentos que permitem seus membros experimentar. Organizações mais “inteligentes” fornecem estruturas e fóruns em que os empregados podem analisar e discutir os resultados de suas experiências. Entretanto, na prática, o que se percebe é que tais incentivos organizacionais, políticas, procedimentos e as rígidas estruturas servem mais como uma forma de desencorajar esses processos do que promovê-los, contribuindo para uma cultura organizacional na qual até mesmo as falhas inteligentes são desencorajadas. Os empregados são rápidos em descobrir quais comportamentos são mais recompensados e quais não são e procuram agir em conformidade a eles.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma perspectiva qualitativa visando compreender e interpretar o fenômeno da aprendizagem grupal “segundo a perspectiva do sujeito, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p. 58). Atendendo às características da abordagem qualitativa, a investigação realizada adotou como método o estudo de caso qualitativo (GODOY, 1995; 2006), procurando observar, explorar, interpretar, compreender e discutir aspectos relacionados aos processos de aprendizagem de grupos multifuncionais pertencentes a duas organizações automotivas, denominadas aqui Empresa Alfa e Empresa Beta.

Em relação ao critério de escolha das empresas pesquisadas, levou-se em consideração o fato de trabalharem com a metodologia *Advanced Product Quality Planning* (planejamento avançado da qualidade do produto) ou APQP e por usarem agrupamentos multifuncionais como principal método de organização do trabalho no que tange ao desenvolvimento de projetos e processos. Além disso, optou-se por organizações com dois tipos de abordagem industriais distintas, sendo uma orientada para a produção em massa (Empresa Alfa), cuja inovação era estritamente no processo produtivo e outra orientada para inovação total ou *breakthrough* (Empresa Beta). Neste sentido, de acordo com Hartley (2004), pode-se caracterizar esta pesquisa como um

estudo de casos múltiplos, que buscou verificar as similaridades e os contrastes em relação às barreiras que dificultaram a aprendizagem no nível grupal nos times de trabalho objeto de análise nas duas organizações.

A coleta de dados contou com diferentes fontes de evidência. Envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas (GODOY, 2006, p. 134), com o objetivo de “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, o que possibilita ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”. Também fez uso da observação não participante nos momentos em que os grupos multifuncionais se reuniam. A observação não participante ocorre quando o pesquisador atua apenas como espectador atento (GODOY, 2006), coletando dados, mas não participando do contexto no qual está inserido, tendo como suporte um roteiro de observação. Além disso, houve oportunidade de verificar os processos produtivos, a estrutura física e arquitetônica da empresa e os demais artefatos visíveis que corroboraram para a análise dos resultados.

Os resultados aqui destacados estão assentados, especialmente, nas informações obtidas com as entrevistas e reforçadas por meio da observação não participante.

Tanto o roteiro de entrevistas quanto o roteiro de observação não participante foram desenvolvidos com foco nos principais aspectos que estão presentes na literatura referente à aprendizagem no nível grupal.

Com a finalidade de se atingir os objetivos propostos e responder à pergunta de pesquisa, foram entrevistados integrantes de três grupos por empresa, totalizando dezoito entrevistados, dez na Empresa Alfa e nove na Empresa Beta. O processo de pesquisa foi acompanhado pela área de Recursos Humanos (RH) de ambas as organizações. A entrevista em profundidade foi agendada de forma individual com cada um dos membros em horário agendado.

As entrevistas foram feitas nos meses de março e abril de 2012, perfazendo um total de 600 minutos de áudio, posteriormente transcritos, gerando um material de 200 laudas. O material transcrito foi destinado novamente às empresas, para que seus entrevistados pudessem lê-lo, analisá-lo, conferindo sua veracidade e autorizando o uso dos dados na investigação. Todos os participantes tiveram total liberdade de discordar do material transcrito ou mesmo se abster de participar da pesquisa, fato esse não verificado.

Já o processo de observação não participante ocorreu principalmente quando o grupo se reuniu, sendo tais reuniões assistemáticas, motivadas pelas tomadas de decisões para resoluções de problemas, bem como reuniões sistemáticas, programadas de acordo com o cronograma do projeto. Em ambas as situações, nas duas empresas pesquisadas, o responsável pelo RH entrava em contato com o pesquisador informando o dia/horário desses encontros, permitindo, assim, que a observação não participante ocorresse.

Inicialmente o pesquisador era apresentado ao grupo pelo representante de RH da empresa, que explicava os propósitos de sua presença no recinto. O pesquisador

pedia permissão para acompanhar as discussões, informando a todos que permaneceria fora da arena de discussões, apenas anotando algumas impressões sobre o processo grupal.

Por tratar-se de um grupo multifuncional, o líder explanava os objetivos do encontro e logo passava a palavra para os membros responsáveis pela resolução de algum tipo de problema, ou até mesmo para explicar com detalhes de que forma tal problema havia sido resolvido.

Visando à caracterização destes grupos, procurou-se entender o perfil deles por meio de seis elementos demográficos: (a) a posição hierárquica no exercício do cargo, em que, na Alfa, 41% encontravam-se no nível de operação e análise, enquanto na Beta, 36% eram caracterizados por chefes e supervisores, sendo os demais membros estagiários, operários e analistas; (b) em relação à faixa etária, em ambas as empresas 80% encontravam-se entre 20 e 39 anos de idade; (c) em relação à formação pela área de conhecimento, na Alfa 75% eram de área de exatas (engenharias), enquanto na Beta 78% eram também provenientes das engenharias; (d) quanto ao tempo de empresa, na Alfa 32% encontravam-se entre 5 a 10 anos de empresa e na Beta 30% entre 2 a 5 anos de empresa; (e) em relação ao grau de escolaridade, na Alfa 48% tinham ensino superior completo, enquanto na Beta, 56% tinham alguma especialidade; (e) finalmente, em relação ao sexo, 52% dos membros do grupo da Alfa eram compostos por homens, enquanto na Beta eram 60% de homens.

Conforme defende King (1998), diante das múltiplas estratégias de tratamento dos dados nas metodologias qualitativas, uma das principais vantagens que justificam o uso da análise por *templates* decorre do fato dessa técnica ser mais flexível, permitindo ao pesquisador adaptá-la para melhor atender às suas próprias necessidades. O que diferencia a análise por *templates* das demais abordagens interpretativas é o uso *a priori* de códigos, que podem ser empregados de forma equilibrada em situações de estudos de caso, não perdendo a própria flexibilidade que tal estratégia permite.

O autor ainda afirma que o *template* inicial pode ser constituído a partir da "literatura acadêmica" (KING, 2004, p. 259), ou seja, do próprio referencial teórico proposto pelo pesquisador, sendo esta a forma empregada neste trabalho. Assim, por meio do referencial teórico, obteve-se um conjunto de códigos ou palavras que pudessem representar os conglomerados de ideias teóricas, dando origem a quinze categorias analíticas iniciais, subdivididas hierarquicamente em subcategorias, confirmando, assim, o que sugere King (2004), ao propor que categorias podem ser subdivididas em um, dois, três ou quatro níveis mais específicos.

Analisando-se os dados das entrevistas, a partir do *template* inicial constituído por quinze categorias, o próximo passo foi identificar padrões de respostas que fossem capazes de agregar informações aos conglomerados (categorias). Isso permitiu que o *template* inicial fosse reduzido, conduzindo-o para sua finalização. Conforme as repetições ocorriam, mais padrões de similaridade surgiram, tornando o *template* cada vez menos redundante e mais robusto.

Primeiro, cada caso foi analisado separadamente e, depois, a comparação entre os casos resultou em um *template* final, que abarcou o tema das barreiras ao processo de aprendizagem grupal em doze categorias: cinco categorias que representam barreiras presentes nas duas organizações, três categorias relativas às barreiras encontradas na Empresa Alfa e quatro categorias relativas às barreiras encontradas na Empresa Beta.

Para a apresentação dos resultados, optou-se por descrevê-los focando inicialmente as categorias reveladoras de barreiras que se mostraram similares nas duas organizações, para depois destacar as barreiras presentes em apenas uma delas. Assim, não se apresentou a descrição de cada caso (organização), realizando um enfoque interpretativo (no sentido atribuído por Godoy, 2006) no qual se buscou encontrar, nos dados, padrões que possibilitassem a confirmação ou a oposição dos mesmos em relação aos grupos examinados e aos aspectos teóricos orientadores do estudo.

DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Visando à apresentação das doze categorias identificadas no campo, optou-se por descrever, inicialmente, as cinco categorias encontradas nas duas organizações: o individualismo na realização das tarefas grupais, a subestimação à capacidade alheia, o excesso de reuniões, a falta de ações de desenvolvimento e a desvalorização dos méritos coletivos. A seguir, são apresentadas as três categorias que representam os eventos encontrados na Empresa Alfa (o absenteísmo, a desvalorização das atividades-meio e o desvio do fluxo de informações) e as quatro categorias indicativas dos eventos percebidos na Empresa Beta (o mau aproveitamento de informações, a rotatividade dos membros, a competitividade negativa e os problemas de hierarquia). A análise desses resultados será objeto do item seis.

Barreiras encontradas nas duas empresas objeto de estudo

Individualismo na realização das tarefas grupais

O individualismo na realização das tarefas caracteriza-se como um importante fator que dificulta o funcionamento do grupo e a AG nas duas organizações pesquisadas. Exemplos de situações deste tipo são relatados a seguir.

Segundo a entrevistada ALFA A1, sua função de compradora no grupo só pode ser exercida por ela. Em casos excepcionais, quando ela está ausente do grupo, algum colega deve avisá-la sobre mudanças ocorridas para que ela tome as devidas decisões sobre a compra. Embora a função de comprador seja uma incumbência de apoio/suporte e não uma função-fim, isto não significa que a pessoa que a exerce deva trabalhar de forma individual ou isolada do restante do grupo. Por possuir maior contato com indivíduos externos ao grupo e à própria empresa, este tipo de função-meio deveria ser intensamente explorado pelo grupo, o que não ocorreu no

caso mencionado. Embora os indivíduos que exercem funções de suporte e apoio, geralmente, possuam informações e ideias que devem ser compartilhadas dentro do grupo, nesse time, a participação da compradora permaneceu restrita ao ato de realizar (ou não) a compra. Assim, a entrevistada não colaborou com as discussões do grupo, contribuindo com a visão característica de sua função.

Conforme identificado na Empresa Beta, espera-se que os membros dos grupos acompanhem o trabalho que está sendo executado por colegas, já que, muito provavelmente, em alguma fase do processo grupal, deverá ocorrer algum tipo de dependência mútua. Como afirma o entrevistado BETA A14, oferecer ajuda a um colega do time apenas num momento crítico do trabalho pode significar, às vezes, o insucesso do próprio projeto, além de não contribuir muito com a AG. Pode-se imaginar que, se o indivíduo com dificuldades tivesse sido devidamente assessorado por colegas com maior expertise, a situação talvez não tivesse atingido um nível crítico. De forma equivocada, conforme se detectou nessa empresa, as pessoas parecem confundir aprendizagem grupal por resolução de problemas, por aprendizagem individual por "sofrimento em relação aos problemas".

De acordo com os relatos e as observações realizadas na Empresa Beta, o individualismo na execução de tarefas ocorre em decorrência de um nível de exigência alto em relação ao cumprimento de metas, ou nas situações em que um membro do time está exercendo funções extras. Para BETA B16, o excesso de trabalho, dentro ou fora dos grupos, pode levar a pessoa a focalizar a atenção apenas nos seus problemas individuais e não dispor de tempo hábil para verificar o que está ocorrendo ao seu redor.

Subestimação da capacidade alheia

A subestimação da capacidade de outrem é também forte indício gerador de dificuldades para o funcionamento dos grupos, aspecto este identificado nas duas organizações pesquisadas e exemplificado a seguir.

Embora, idealmente, a diversidade dos integrantes dos grupos deva ser usada como uma estratégia interna que possibilite o compartilhamento de conhecimentos e informações, nem sempre isto acontece. Em um dos grupos multifuncionais estudados, o alto grau de educação formal foi utilizado como instrumento de exacerbação de poder e demonstração de autoridade. De acordo com o entrevistado ALFA B7, um menor aprendiz da Empresa Alfa, a atitude de querer aprender mais dentro do grupo, procurando melhorar as planilhas do Excel, despertou incômodo nos demais membros, que passaram a lançar sobre ele olhares de superioridade, revelando não dar crédito à sua capacidade de aprendizagem e colaboração. Todavia, segundo seu relato, ele procurou ignorar os olhares arrogantes dos colegas, mostrando que tinha condições de prestar uma ajuda significativa por meio da melhoria das planilhas de controle interno. É importante salientar, no entanto, que nos grupos pesquisados nem todas as pessoas tiveram esta predisposição de querer mostrar seu valor.

Para alguns pesquisados, a predisposição para aprender, além de ajudar a pessoa a desenvolver-se por conta própria, possibilita também que seu aprendizado sirva de modelo aos membros que se sentem pouco valorizados. Conforme depoimento de ALFA B7, é preciso que todos no grupo reconheçam e valorizem as pessoas mais humildes, pois a humildade na forma de se expressar não deve ser confundida como ausência de conhecimentos e de capacidade intelectual.

Outros depoimentos mostram que, no contexto de inovação tecnológica, toda ideia deve ser respeitada, mesmo que sua execução não tenha o devido suporte tecnológico naquele momento. Os grupos multifuncionais da Empresa Beta, por exemplo, prestaram uma importante contribuição aos seus clientes no desenvolvimento do motor *flex-fuel*, colocando o Brasil na vanguarda das pesquisas sobre combustão híbrida. Foram precisos sete anos de pesquisas para o desenvolvimento desta tecnologia, até que se pudesse chegar ao primeiro protótipo. O entrevistado BETA B16 ilustra uma situação semelhante, relatando que ele havia tido uma ideia interessante, mas que as pessoas não deram a devida importância por tratar-se de algo impossível de ser construído naquele momento. Contudo, ele guardou a ideia e esperou o momento ideal para lançá-la em discussão, quando a tecnologia disponível permitisse colocá-la em prática. A ideia passou a compor um dos projetos do portfólio da Empresa Beta e hoje se caracteriza como um dos projetos mais ambiciosos da organização.

Excesso de reuniões

As reuniões dos grupos caracterizam-se em importantes momentos de reencontro presencial, pois são nessas oportunidades que os laços grupais são reforçados, o palco fica livre às discussões, ao compartilhamento de ideias e à checagem rápida de pontos de vista divergentes. Todavia, o excesso de encontros presenciais, em vez de servir como ponto positivo, pode atrapalhar o funcionamento do grupo, prejudicando sua aprendizagem, conforme identificado nos times das duas empresas pesquisadas.

Na Empresa Alfa, por exemplo, a falta de objetividade nos encontros presenciais gerou a necessidade do grupo se reunir diversas vezes, causando uma perda de tempo considerável, inclusive no deslocamento para a sala de reuniões. Vale lembrar que a Empresa Alfa possui uma planta fisicamente grande e deslocar-se de um ponto ao outro pode significar dispêndio de importantes minutos das horas de trabalho de cada participante do grupo, segundo indica o entrevistado ALFA C10. Para esse entrevistado, em função da falta de objetividade e planejamento interno no processo de desenvolvimento de produtos, várias reuniões são marcadas, visando à resolução de problemas mais graves. Geralmente os membros trabalham em vários grupos multifuncionais ao mesmo tempo, por isso, além de interromper sua rotina de trabalho, deverão se deslocar várias vezes ao dia para reuniões que já sabem previamente que serão desgastantes, demoradas, carregadas de cobrança e pressão interna para conseguir os resultados esperados.

Já na Empresa Beta as reuniões possuem um caráter mais formalizado, respeitando-se as necessidades de cada projeto. Ainda assim, o entrevistado BETA B17 entende que, devido à quantidade excessiva de reuniões, o grupo conseguiu romper a barreira da formalidade, o que não deixa de ser um ponto positivo. Todavia, para ele, o excesso de reuniões produz o risco de que elas caiam na banalidade ou se tornem menos produtivas, denotando certa frustração.

A quantidade excessiva de reuniões pode, ainda, atrapalhar o compartilhamento de ideias dentro do grupo. A literatura sobre AG indica que, para que haja maior aprendizado interno, as pessoas precisam estruturar melhor seu repertório interno. Nem sempre um novo conhecimento será processado de forma tão imediata pelo indivíduo, nem sempre a reflexão será instantânea ou ocorrerá no fervor das discussões e na pressão interna. O processo reflexivo pode demandar um tempo maior para que a aprendizagem ocorra. Nas situações nas quais as reuniões ocorrem em um nível mais frenético, é possível que os indivíduos cheguem sem o devido preparo para participar das mesmas. Pessoas mal preparadas contribuirão pobremente nas discussões, prejudicando o bom funcionamento do processo grupal, fato esse verificado também na Empresa Beta, conforme relato do entrevistado BETA B17.

Falta de ações de desenvolvimento

A falta de ações de desenvolvimento de recursos humanos também apareceu como um fator que dificulta o processo grupal, fato observado nas duas empresas pesquisadas. Embora os grupos das organizações pesquisadas façam uso da experiência adquirida, da educação formal e da predisposição para aprender como principal critério norteador para o ingresso do indivíduo em um grupo multifuncional, por se tratar de times focados em inovação de produtos e processos, seria preciso que os indivíduos também vivenciassem situações de reciclagem. Neste caso, as informações coletadas mostraram que os entrevistados valorizam não somente os treinamentos de ordem prática, mas também aqueles realizados em sala de aula, envolvendo conteúdos de ordem mais conceitual.

Nas duas empresas os treinamentos de ordem mais prática ocorrem, geralmente, no dia a dia dos grupos, no local de trabalho. A aquisição de conhecimentos pode vir por meio de um correio eletrônico que o indivíduo tenha recebido de um colega mais experiente, pela advertência que outro participante tenha auferido, gerando aprendizado para o grupo inteiro ou pelos encontros informais nos “corredores”, que servem como forma de aprendizagem coletiva.

Segundo a opinião dos entrevistados BETA A13 e BETA A12, treinamentos formais não acontecem nessa empresa. BETA A12 entende que a própria participação em um grupo multifuncional já envolve grande aprendizagem. No entanto, como participante de grupo, ele considera que, nessas ocasiões, seu gestor deveria mudar o tom de pressão típico das reuniões para resolução de problemas, adotando uma nuance mais amigável.

Desvalorização dos méritos coletivos

Na Empresa Beta, a desvalorização dos esforços coletivos surge como uma forma comprometedoras ao bom funcionamento do processo grupal. Segundo BETA A13, os méritos aos esforços coletivos empreendidos pelo seu grupo, bem como seus deméritos, segundo um costume dessa empresa, acabam por ser uma medida de desempenho exclusiva do seu líder. Se a empresa tiver que bonificar alguém pelo cumprimento de metas, ou puni-la pelo fracasso do projeto, esta pessoa será o gestor do grupo e não seus membros. De acordo com o observado e com o relato de BETA A13, tal situação pode prejudicar o esforço dispensado pela organização em instituir uma identidade integrativa para cada grupo criado internamente. Questiona-se onde ficaria o sentido de pertencimento dos participantes ao seu grupo multifuncional se seus méritos não fossem coletivamente valorizados. Atribuir unicamente ao gestor o reconhecimento pelo desempenho grupal significa colocar em um indivíduo toda a carga de responsabilidade sobre o sucesso ou o fracasso de um projeto.

Na Empresa Alfa esse problema também foi identificado no grupo Alfa B. Conforme o entrevistado ALFA B9, a empresa não oferece nenhum tipo de incentivo ao desempenho grupal. Caso as pessoas queiram comemorar o alcance dos objetivos conquistados, a valorização terá que partir delas próprias. Desse modo, o grupo se reúne em determinado local e se confraterniza de maneira informal.

Barreiras específicas de cada empresa

Empresa Alfa

Inicialmente, apresentam-se os resultados encontrados na Empresa Alfa. Neste caso, o absenteísmo pode ser reconhecido como um dos fatores que dificultam o funcionamento e a aprendizagem do grupo multifuncional. Segundo depoimento de ALFA A1, as reuniões do seu time, agendadas pelo gestor do grupo, eram prejudicadas pelo grande número de pessoas que deixavam de comparecer. O quórum insuficiente fazia com que este gestor coagisse os membros mais assíduos a delatar os colegas que faltavam recorridas vezes, asseverando que o problema deveria ser levado ao conhecimento da diretoria da empresa. Embora situações de absenteísmo nas reuniões grupais possam ser comuns nas organizações, pois a estrutura matricial dos grupos nem sempre se encaixa à estrutura funcional da organização, na Empresa Alfa este fato parece ter colaborado com o não comparecimento dos indivíduos nas reuniões do grupo multifuncional, não reconhecidas como estratégia operacional principal. No entanto, é importante reconhecer que o quórum reduzido nos encontros presenciais significa perda da oportunidade de encontrar colegas, deixando de reforçar laços afetivos e de compartilhar ideias e informações essenciais para a AG.

Focando ainda nas informações coletadas na Empresa Alfa, verifica-se uma desvalorização das atividades-meio que não possuem o mesmo grau de relevância em relação àquelas atividades que dão ênfase ao produto e/ou ao processo (atividades-

fim). Contudo, não valorizar o trabalho prestado pelos indivíduos cujas funções não estão diretamente associadas ao escopo do projeto (como no caso do RH) pode envolver uma dificuldade ao funcionamento do grupo, capaz de comprometer o seu aprendizado. Neste sentido, um dos entrevistados declarou que, às vezes, se sentia uma “cidadã de segunda classe” dentro do grupo multifuncional, já que o foco das discussões no âmbito meso era extremamente tecnicista. Ela percebia também que a linguagem de alguns profissionais da área de engenharia era pouco acessível aos demais membros que não integravam o *métier* técnico. Em determinados momentos, suas considerações sequer eram levadas em consideração. Ocorrências deste nível podem, portanto, denotar falta de amadurecimento por parte de algumas pessoas que compõem os grupos multifuncionais. A entrevistada ALFA A2 relata uma situação em que ela, depois de vários alertas emitidos ao grupo, conseguiu convencer seus membros a investigarem um grave problema de refugo à luz do RH. Segundo a entrevistada, se esse alerta tivesse sido levado em consideração ainda nas primeiras discussões para resolução do problema, seguramente tal situação poderia ter sido evitada, poupando a empresa de perder recursos valiosos.

O desvio do fluxo de informações externas também é citado por membros da Empresa Alfa como aspecto que pode comprometer o funcionamento do grupo. De acordo com relatos dos entrevistados, a falta de prudência no sentido de direcionar bem as informações para os setores competentes provoca não só dificuldades para a aprendizagem do grupo, como também prejuízos de ordem financeira para a empresa. Para dois entrevistados, parte dos problemas que ocorrem no seu grupo foi atribuída àquelas informações que deveriam ser direcionadas ao local correto, mas devido a algum motivo não muito bem esclarecido, foram parar em outros departamentos não envolvidos no grupo de trabalho. É possível dizer, a partir dos dados coletados no campo, que na Empresa Alfa o desvio de informações obstaculiza e compromete o fluxo interno de informações do grupo.

Empresa Beta

No âmbito dos grupos multifuncionais da Empresa Beta, foi identificado que o mau aproveitamento de informações também se constitui num fator que pode gerar prejuízos à AG. Segundo o entrevistado BETA A13, as informações são pobremente compartilhadas pelo seu grupo. Para BETA B11 e BETA B18, as informações estão na memória de cada integrante do grupo e a empresa não dispõe de registros ou formas artificiais de recuperá-las. Comentam que a Empresa Beta tentou, por diversas vezes, fazer um controle dessas ideias, mas que só agora estavam fazendo uma migração das mesmas para um sistema com mais funcionalidades.

Outro problema bastante comum entre as organizações e que dificulta a aprendizagem no interior dos grupos - a rotatividade (*turnover*) dos seus membros - foi verificado na Empresa Beta. Vale lembrar que, neste caso, por tratar-se de grupos focados em inovações de produtos, a saída de um membro pode significar a perda de importante

capital intelectual para um concorrente ou para um cliente. O entrevistado BETA A13 conta que os momentos de maior rotatividade geralmente ocorrem em momentos de crise econômica, afetando as vendas da empresa e a retomada do seu crescimento. Diferentemente do observado na Empresa Alfa, os indivíduos que compõem os grupos na Empresa Beta trabalham estreitamente com seus clientes, fato justificado por fornecerem inovações às montadoras, adotando uma estratégia de grande poder de barganha, conforme identificou Michael Porter no seu modelo das Cinco Forças Competitivas da Indústria (1997). Em decorrência dos laços de amizade entre cliente e fornecedor, durante ou após as crises, é comum que esses profissionais se ajudem reciprocamente, absorvendo capital intelectual para dentro de suas organizações, sempre que um dos lados se encontrar em situação desfavorável de empregabilidade. Além disso, no passado, a Empresa Beta trabalhava com uma política de demissão voluntária, mas em decorrência da grande perda de bons profissionais, os programas de incentivo demissionário foram extintos, conforme relato de BETA A13.

A ideia a respeito da competitividade dentro de um agrupamento multifuncional geralmente é positiva. Internamente, é salutar que as pessoas que tenham predisposição para atingir suas metas individuais, estejam abertas e receptivas para enfrentar os desafios do trabalho. Entretanto, é preciso haver, além de sinergia, alguma harmonia interna, já que o trabalho grupal será realizado em cadeia. É necessário que o conceito de clientela interna esteja bem claro para os membros. Se os resultados forem encarados apenas como individuais, perdem-se o sentido e a razão da multifuncionalidade como estratégia para formação grupal. Um erro grave é considerar que o trabalho realizado por um indivíduo tenha consequências isoladas e não coletivas. Este tipo de competitividade negativa está presente na Empresa Beta. O entrevistado BETA A13 descreve uma situação em que os membros do grupo ao qual pertence foram tão competitivos a ponto de não disseminarem internamente informações que comprometeram a aprendizagem interna do time. Assim, a competitividade no âmbito grupal perdeu o seu caráter positivo e passou a ser um fato causador de prejuízos. Situações desse tipo também estiveram presentes em outros depoimentos coletados na Empresa Beta, nos quais os entrevistados afirmaram que as informações são pobremente compartilhadas no ambiente de desenvolvimento de inovações.

A categoria problemas de hierarquia presente na Empresa Beta está diretamente associada com o nível de autoridade revestido pelos cargos, refletindo, negativamente, nos padrões de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, dificultando os processos de aprendizagem. O entrevistado BETA A12 declara que um dos fatores que cerceiam a participação de membros com patente hierárquica inferior geralmente é decorrente do pré-julgamento que o líder faz sobre sua limitação técnica, o que funciona como uma espécie de entrave temporário para que a AG ocorra. É importante destacar, neste caso, que os grupos multifuncionais trabalham dentro de uma estrutura matricial, que funciona paralelamente à estrutura funcional (formal), cujos líderes podem assumir o papel de subordinados e os subordinados de líderes, dependendo do objeto da discussão e da segurança psicológica instalada.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando o conjunto de barreiras identificadas nos times de trabalho pertencentes às duas organizações estudadas, verifica-se que elas dificultam o surgimento de um clima de abertura que promova o envolvimento do indivíduo em comportamentos de aprendizagem (BROOKS, 1994; EDMONDSON, 1999).

Quando o ambiente e o clima interno do grupo trazem como marca o individualismo na realização das tarefas grupais, é possível que os membros se sintam pouco à vontade para pedir ajuda em momentos de dificuldade, obstaculizando a AG ou tornando o processo grupal lento e pouco eficaz.

Para Edmondson (2002), há grupos lentos, letárgicos, que são falhos em estabelecer posicionamentos rápidos frente aos desafios do trabalho. Nessas condições, a aprendizagem pode até ocorrer, mas não será ágil o suficiente para que os verdadeiros objetivos sejam atingidos. Tais ocorrências também podem ser justificadas quando existe um excesso de reuniões internas, fato esse verificado nas duas empresas e que funcionou como um obstáculo, dificultando o funcionamento dos grupos e prejudicando sua aprendizagem.

A letargia grupal, de acordo com Edmondson (2002), é conferida pela escassez de objetividade nas reuniões, fazendo com que o grupo se reúna diversas vezes durante a semana, tornando seus encontros maçantes e provocando perda de tempo, inclusive no deslocamento para a sala de reuniões. Subentende-se, também, que possa existir alguma letargia interna nos momentos em que existe maior concentração de informações relevantes ou até mesmo nas situações em que houve rotatividade, já que o capital intelectual foi levado para fora do grupo sem condições de retorno, causando prejuízos temporais.

Para Edmondson (2002), a aprendizagem ocorre nas situações em que os indivíduos que compõem o grupo interrompem temporariamente suas suposições individuais. Para que isto ocorra, no entanto, é preciso que os membros se sintam à vontade e seguros de que não serão expostos a situações que possam ferir sua autoestima. É preciso que os membros sintam que há espaço para analisar os dados referentes ao desempenho coletivo, sem sentirem uma potencial perda de identidade ou senso de integridade.

O individualismo na execução das tarefas e a subestimação da capacidade de alguns membros do time dificultam a promoção de um ambiente cujos indivíduos possam discutir erros e problemas, assim como testar e propor novas formas de ação (EDMONDSON, 2002). Também, de acordo com Edmondson (2002), a desvalorização dos esforços coletivos dificulta a formação de sentido de pertencimento, a reflexão no interior do grupo e o compartilhamento de metas gerando, em alguns casos (como na empresa Beta), uma competitividade negativa. A partir desses resultados, pode-se inferir que tais comportamentos constituem-se em barreiras à identificação do time como grupo de aprendizagem (TJOSVOLD; YUE; HUI, 2004).

É importante destacar que a falta de estabilidade do time, manifesta nos comportamentos dos grupos apontados, acabam por romper importantes processos interpessoais, dificultando a ocorrência da aprendizagem no nível do grupo, como também detectado em Edmondson (2003).

Aspectos formais, como o excesso de reuniões (nas duas empresas), o absenteísmo (na Empresa Alfa), a rotatividade dos membros (na Empresa Beta) e os problemas de hierarquia (na Empresa Beta), também estão presentes no estudo de Edmondson e Nembhard (2009) como aspectos que dificultam a AG. Segundo esses autores, a alta rotatividade significa uma das piores ocorrências para a AG, pois afeta também aqueles indivíduos que permanecem na empresa, pois eles deverão assumir as tarefas daqueles que a deixaram, sem muitas vezes possuir a competência para tal.

O desvio de informações (na Empresa Alfa) e o mau aproveitamento das informações (na Empresa Beta) são aspectos que denotam dificuldades em relação aos caminhos percorridos pelo fluxo de informações, sem fluidez e compartilhamento entre indivíduos de um mesmo grupo ou entre diferentes times da organização (ROLLOFF; WOOLLEY; EDMONDSON, 2011). Considerando que a aprendizagem “é um processo de compartilhamento de informação e reflexão sobre a experiência” (ibidem, p. 253), dificuldades como as apontadas anteriormente se constituem em barreiras para que o aprender ocorra no interior dos grupos.

A desvalorização das atividades-meio (na Empresa Alfa) indica os efeitos da composição do time sobre a AG. Embora a pesquisa de Sarin e MCDermott (2003) aponte que níveis moderados de diversidade no grupo (como a experiência funcional identificada nesta pesquisa) sejam positivos, Roloff, Woolley e Edmondson (2011) entendem que tal diversidade é benéfica quando “balanceada”, não sendo promotora de subgrupos muito fechados. Como já alertava Edmondson em estudo anterior (2003), um dos maiores problemas deste tipo de constituição grupal é exatamente a possível formação de corporativismo interno, em que determinados indivíduos compartilharão ideias e informações apenas com sua congregação técnica profissional correlata, fazendo uso de um tipo de linguajar restrito, obstaculizando, assim, que outros participantes possam emitir suas opiniões sobre o conteúdo de determinada discussão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Examinando o conjunto das dificuldades encontradas dentro dos grupos multifuncionais das duas empresas, é importante pontuar que elas são diversas e complexas, entretanto, todos os pontos aqui discutidos são, acima de tudo, oportunidades para que as pessoas envolvidas em coletividades multifuncionais possam se desenvolver ainda mais, tornando os fatores restritivos que obstaculizam o processo grupal em possíveis elementos de reflexão e de aprendizagem.

Os resultados encontrados chamam atenção para a conclusão de Edmondson, Dillon e Roloff (2007) de que é necessário expandir as lentes da pesquisa sobre

processos grupais incluindo aspectos do contexto organizacional no qual os grupos estão inseridos e o comportamento de seus líderes como importantes fatores no desenvolvimento do clima do grupo e na motivação para a aprendizagem.

No caso de times envolvidos com o desenvolvimento de novos produtos (como os examinados nesta pesquisa), é importante destacar que, para Rollof, Woolley e Edmondson (2011), eles requerem efetiva comunicação entre os membros, uma área que merece mais investigação no sentido de compreender a ocorrência deste tipo de problema no contexto real de trabalho das organizações modernas e globais. Os autores mencionados reconhecem que times multifuncionais podem otimizar a AG, assim como a AO. Quando o time reconhece o benefício das experiências trazidas por membros de outros times, eles podem desenvolver rotinas capazes de capturar, compartilhar e usar tais expertises.

Processos de trabalho desenvolvidos no nível do grupo mostram que as lideranças dos times têm um importante papel na promoção da AG por favorecer um clima interpessoal positivo, envolver os membros do grupo na tomada de decisão, na clarificação das metas do time e no gerenciamento das fronteiras externas (ROLLOF; WOOLLEY; EDMONDSON, 2011).

Além disso, quando os líderes do grupo criam um clima que é seguro, por exemplo, admitindo erros, os times ficam mais propensos a aprender e a melhorar seu desempenho. Oportunizando ao grupo um ambiente seguro para a participação dos membros os líderes, podem neutralizar as diferenças de poder entre eles (ROLLOF; WOOLLEY; EDMONDSON, 2011).

Assim, pode-se dizer que os resultados encontrados oferecem contribuições teóricas relevantes que confirmam aspectos apontados em estudos anteriores de Edmondson e colaboradores, indicando a pertinência e a robustez dessa linha de investigação para a aprendizagem grupal. É importante também pontuar a utilidade de tais resultados para aqueles que desejam discutir e refletir sobre eles, visando trazer mudanças na maneira de funcionamento dos grupos no interior das organizações, como propõe Edmondson, especialmente em seu livro de 2012. Além dos resultados arrolados, que mostram que as barreiras aqui identificadas também estão presentes e foram discutidas pelos autores internacionais, é importante pontuar que o estudo aqui apresentado, envolvendo duas organizações, traz algumas limitações.

A problemática cultural parece não ter recebido a devida atenção e poderia trazer relevantes informações para compor a análise do ambiente organizacional cujos grupos estão inseridos. É importante destacar que a Empresa Alfa é uma organização multinacional de origem norte-americana, contendo alguns elementos típicos de empresas anglo-brasileiras que não puderam ser investigados com maior profundidade. O mesmo se aplica à Empresa Beta - organização multinacional de origem alemã. A questão da diversidade interna também não pode ser explorada com maior profundidade. Observou-se que os grupos das duas empresas pesquisadas possuem grande diversidade demográfica que se relaciona diretamente com a

questão da aprendizagem. No entanto, parece que a maneira como foram coletados os dados acabou por não evidenciar tais aspectos.

Dessa forma, como sugestão para pesquisas futuras, a questão cultural e de diversidade poderá ser investigada com profundidade para que se possa entender até que ponto tais aspectos relacionam-se com as barreiras enfrentadas pela aprendizagem meso-multifuncional.

REFERÊNCIAS

- ANCONA, D. G.; CALDWELL, D. F. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p.634–655, 1992.
- ANTAL, B. A. et al. Barriers to Organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. New York: Oxford, 2001. p.865-885.
- BAPUJI, H.; CROSSAN, M.; ROUSE, M. J. Organizational learning: methodological and measurement issues. In: International Conference on Organizational Learning and Knowledge, **Proceedings...** University of Trento, Italy, 6, v. 2, 2005.
- BROOKS, A. K. Power and the production of knowledge: collective team learning in work organizations. **Human Resource Development Quarterly**, v. 5, n. 3, p. 213–235, 1994.
- CANNON, M. D.; EDMONDSON, A. C. Confronting Failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, n. 2, p. 161-177, 2001.
- EDMONDSON, A. C. **Group and organizational influences on team learning**. 255f. Tese, (Doutorado em Comportamento Organizacional) – Harvard University, Massachusetts, 1996.
- EDMONDSON, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.
- EDMONDSON, A. C. The local and variegated nature of learning in organizations: a group-level perspective. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 128-146, Mar./Apr. 2002.
- EDMONDSON, A. C. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. **The Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1419-1452, 2003.
- EDMONDSON, A. C. Strategies for Learning from Failure. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 4, p. 48-55 Apr. 2011.
- EDMONDSON, A. C. **Teaming**: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
- EDMONDSON, A. C.; BOHMER, R.M.; PISANO, G.P. Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n.4, p. 685-716, 2001.
- EDMONDSON, A. C.; DETERT, J. R. Implicit Voice Theories: Taken-for-granted rules of Self-censorship at Work. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 3, p. 461-488, Jun. 2011.
- EDMONDSON, A. C.; DILLON, J. R.; ROLOFF, K. S. Three perspectives on team learning: outcome improvement, task mastery, and group process. **Academy of Management Annals**, v. 1, p. 269–314, 2007.

- EDMONDSON, A. C.; NEMBHARD, I. M. Product Development and Learning in Project Teams: The Challenges Are the Benefits. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, p. 123-138, 2009.
- FIOL, M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 4, p. 803-813 (Oct), 1985.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO. R. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.
- GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Cartografias da aprendizagem organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 51-77.
- HACKMAN, J. R. The design of work teams. In: LORSCH, J. (Ed.). **Handbook of organizational behavior**. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall. 1987, p. 315-342.
- HACKMAN, J. R.; KATZ, N. Group learning and performance. In: FISKE, S. T.; GILBERT, D. T.; LINDZEY, G. (Ed.). **Handbook of social psychology**. (5th. ed.). New York: Wiley, 2010. p. 1208-1251.
- HARTLEY, J. Case study research. In: CASSELL, C., SYMON, G. (Ed.). **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 2004. p. 323-333.
- KING, N. Template Analysis. In: SYMON, G., CASSELL, C. (Ed.). **Qualitative Methods and Analysis in Organisational Research: A Practical Guide**. London: Sage, 1998. p. 118-134.
- KING, N. Using templates in the thematic analysis of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 2004. p. 256-270.
- ROLOFF, K. S., WOOLLEY, A. W., EDMONDSON, A. C. The contribution of teams to organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Eds.). **Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**. 2. ed. West Sussex: Wiley, 2011. p. 249-271.
- SARIN, S.; MCDERMOTT, C. The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. **Decision Sciences**, v. 34, n. 4, p. 707-739, 2003.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.
- TJOSVOLD, D.; YU, Z.-Y.; HUI, C. Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving. **The Journal of Management Studies**, v. 41, n. 7, p. 1223-1245, 2004.
- WILSON, J. M.; GOODMAN, P. S.; CRONIN, M. A. Group learning. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1041-1069, 2007.
- ZELLMER-BRUHN, M. Interruptive events and team knowledge acquisition. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 514-528, 2003.
- ZELLMER-BRUHN, M.; GIBSON, C. Multinational organizational context: Implications for team learning and performance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 501-518, 2006.