

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

EIDER ARANTES DE OLIVEIRA

DINÂMICA DE TRABALHO EM EQUIPES INTERFUNCIONAIS: um estudo de caso em  
uma empresa de serviços

UBERLÂNDIA-MG  
2014

EIDER ARANTES DE OLIVEIRA

DINÂMICA DE TRABALHO EM EQUIPES INTERFUNCIONAIS: um estudo de caso em  
uma empresa de serviços

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Mudança

Orientador: Professor Dr. Márcio Lopes Pimenta.

UBERLÂNDIA-MG  
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

O48d  
2014

Oliveira, Eider Arantes de, 1965-

Dinâmica de trabalho em equipes interfuncionais : um estudo de caso em uma empresa de serviços / Eider Arantes de Oliveira. -- 2014.

156 f. : il.

Orientador: Márcio Lopes Pimenta.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Dinâmica de grupo - Organização de empresa - Teses. 3. Grupos de trabalho - Teses. 4. Administração de recursos humanos - Teses. I. Oliveira, Eider Arantes de. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

---

CDU: 658

EIDER ARANTES DE OLIVEIRA

DINÂMICA DE TRABALHO EM EQUIPES INTERFUNCIONAIS: um estudo de caso em  
uma empresa de serviços

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Mudança

UBERLÂNDIA-MG, 19 de maio de 2014

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta  
Universidade Federal de Uberlândia

---

Prof. Dr. João Henrique Lopes Guerra  
Universidade Federal de Uberlândia

---

Prof. Dr. Daniel Jugend  
Universidade Estadual Paulista

Aos meus pais, a quem devo conhecimento,  
educação e valores.

À minha esposa, companheira paciente e  
incentivadora do meu crescimento.

Aos meus filhos, que me inspiram a ser quem  
eu sou.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos colegas de mestrado, incentivadores e cúmplices nas horas difíceis.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta, cujo espírito dedicado aos seus orientandos contribui significativamente para a disciplina necessária à condução do trabalho.

Ao Prof. Dr. João Henrique Lopes Guerra, da Universidade Federal de Uberlândia e ao Prof. Dr. Daniel Jugend, da Universidade Estadual Paulista, que aceitaram fazer parte da banca examinadora, tanto para a fase de qualificação, quanto para a avaliação final do trabalho.

Aos entrevistados e colegas de trabalho, que tiveram a bondade de participar da pesquisa de campo, fase fundamental para a conclusão desse estudo.

## RESUMO

Uma função, antes restrita a um departamento específico da estrutura organizacional com o intuito de realizar tarefas estanques, agora precisa estar inserida dentro de um processo que privilegia o compartilhamento de atividades, conhecimentos e habilidades com outras funções da organização. Surge, portanto, o conceito de integração interfuncional, que parte da necessidade de viabilizar a coordenação e sincronia dos relacionamentos entre as diversas funções organizacionais para cumprir um objetivo comum. Um dos vários elementos identificados em literatura pertinente que compõem e caracterizam esse conceito é a equipe interfuncional, um grupo de profissionais com conhecimentos acadêmicos e experiências diversas, oriundos de funções distintas, reunidos de forma permanente ou temporária e sob uma liderança única para realizar uma tarefa específica. Vários trabalhos publicados na literatura abordam o tema e destacam os elementos constituintes de uma equipe interfuncional, em sua maioria, em abordagens quantitativas. Portanto, o objetivo deste trabalho de pesquisa, com base na lacuna teórica identificada, é a caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma equipe interfuncional aplicada nos processos de desenvolvimento da estratégia, desenvolvimento de produtos, gerenciamento de portfólio, gestão de canais de vendas e análise de negócios em uma organização brasileira de prestação de serviços. Como parte do processo para atingir esse objetivo, foram identificadas, com base na literatura, quatro dimensões subdivididas em dezenove elementos de análise, além dos impactos gerados nessa dinâmica interna, no desempenho da equipe e da organização: 1. Constituição da equipe interfuncional; 2. Direcionadores da Tarefa; 3. Comportamentos e Atitudes do Grupo; 4. Fatores Ambientais. Por meio de entrevistas em profundidade, observação e pesquisa documental em um estudo de caso único, foi possível analisar o processo de como um grupo age e reage às influências e circunstâncias de mudanças sob a ótica dos elementos evidenciados. Os resultados obtidos podem auxiliar gestores das organizações a mitigar os riscos de falhas e a identificar pontos de melhorias quando constituídas as equipes interfuncionais. Dessa forma, podem aumentar as chances de conduzir processos mais colaborativos e evitar conflitos dentro das equipes e entre as funções participantes, obtendo um desempenho organizacional superior.

**Palavras-chave:** Integração interfuncional. Equipes interfuncionais. Equipes multifuncionais. Colaboração. Processos colaborativos. Interação. Conflitos. Gestão.

## **ABSTRACT**

A function, previously restricted to a specific department inside the organizational structure focusing in to accomplish a job, now a days must be inserted into a process that shares activities, knowledge and skills with other organizational functions. Therefore, arises the concept of functional integration that starts from the need to make easier the coordination and synchronization of the relationships between different organizational functions to accomplish a common objective. One of several factors identified in the literature that make up and characterize this concept is the cross functional team, a group of professionals with diverse academic and experienced background coming from distinct functions, grouped in a permanent or temporary basis and under one leader to accomplish a specific task. Several studies in the literature address the subject and highlights the components of a cross-functional team, mostly on quantitative approaches. Therefore, the objective of this study is based on the theoretical gap concerning the characterization of the internal working dynamics in a cross-functional team applied in the contexts of strategy development, product development, portfolio management, sales channels management and business analysis in a Brazilian organization delivering services. Part of the process to achieve the objective, four categories and nineteen subcategories of analysis have been identified based on the literature, as well as the impact on the internal dynamics, team performance and organization: 1. Constitution of the functional team; 2. Task drivers; 3. Behaviors and Attitudes of the Group; 4. Environmental Factors. Based on In-depth interviews, observation and documental research on a single case study, it was possible to analyze the process of how a group acts and reacts to the influences and change circumstances from the perspective of the identified elements. The results can help managers to mitigate risks of failures and to identify improvement opportunities when working with cross-functional teams. Therefore, they can increase the chances of conducting more collaborative processes and avoiding conflicts within cross-functional teams and between the participating functions, reaching a superior organizational performance.

**Keywords:** Functional integration. Cross functional teams. Multifunctional teams. Collaboration. Collaborative processes. Interactions. Conflicts. Management.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Bússola de alinhamento .....	24
Figura 2 - Elementos que compõem a integração.....	27
Figura 3 - Diagrama heurístico para análise da efetividade de equipes .....	32
Figura 4 - Iniciativas funcionais, multifuncionais e interfuncionais .....	39
Figura 5 - Antecedentes e consequências da cooperação interfuncional.....	45
Figura 6 - Modelo proposto de interações entre configuração de cenário, viabilizadores, comportamento da equipe e desempenho da EIF.....	47
Figura 7 - Diagrama para gestão de conhecimento através das fronteiras. ....	50
Figura 8 - Dimensões de análise da dinâmica interna de uma EIF.....	54
Figura 9 - Modelo de carreira em Y .....	65
Figura 10 - Estrutura organizacional da empresa e localização das cinco EIFs estudadas .....	71
Figura 11 - Diagrama do fluxo de trabalho da ADE (Assessoria de Desenvolvimento da Estratégia).....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Integração de Logística com outros departamentos .....	22
Quadro 2 - Publicações que relacionam integração com desempenho.....	26
Quadro 3 - Características comuns as EIFs .....	57
Quadro 4 – Caracterização dos entrevistados.....	68
Quadro 5 - Características de constituição da EIF .....	115
Quadro 6 - Duração de uma EIF.....	116
Quadro 7 - Características dos direcionadores da tarefa .....	118
Quadro 8 - Características de comportamentos e atitudes.....	120
Quadro 9 - Características dos fatores ambientais.....	122
Quadro 10 - Impactos sugeridos pelo estudo.....	123

## LISTA DE ABREVIACÕES

ADECO - Consultor Executivo de Assessoria de Desenvolvimento da Estratégia

ADEEN1 - Especialista em Negócios 1 da Assessoria de Desenvolvimento da Estratégia

ADEEN2 - Especialista em Negócios 2 da Assessoria de Desenvolvimento da Estratégia

CANCO - Consultor Executivo do Comitê de Negócios

CANPMP - PMP do Comitê de Negócios

CPVAN1 - Analista de Produtos 1 de Desenvolvimento de Produtos

CPVAN2 - Analista de Produtos 2 de Desenvolvimento de Produtos

CPVGP1 - Gerente de Projetos 1 de Desenvolvimento de Produtos

CPVGP2 - Gerente de Projetos 2 de Desenvolvimento de Produtos

CPVGP3 - Gerente de Projetos 3 de Desenvolvimento de Produtos

CPVSU - Supervisor de Desenvolvimento de Produtos

CRM - *Customer Relationship Management*

GCVCE - Gestora de Canais Diretos MPE na Gestão de Canais de Vendas

MPE - Micro e Pequenas Empresas

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PMBOK - *Project Management Body Of Knowledge*

PMI - *Project Management Institute*

PMO - *Project Management Officer*

PMP - *Project Management Professional*

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

TECCR - Gestora de Canais Residenciais no Projeto de Tecnologia

TECGP - Gerente de Projetos no Projeto de Tecnologia

TECMK - Analista de Marketing no Projeto de Tecnologia

TECSV - Supervisor de Canais de Vendas no Projeto de Tecnologia

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	6
RESUMO.....	7
ABSTRACT .....	8
LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	9
LISTA DE QUADROS .....	10
LISTA DE ABREVIACÕES.....	11
SUMÁRIO.....	12
1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1. Problematização.....	13
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo Geral.....	16
1.2.2. Objetivos Específicos.....	16
1.3. Justificativa.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	20
2.1. Integração Interfuncional.....	20
2.2. Conceituação das Equipes Interfuncionais (EIFs) .....	28
2.3. Características e Principais Desafios para as EIFs .....	37
2.4. Componentes fundamentais da dinâmica interna das EIFs .....	53
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	62
3.1. Classificação da Pesquisa .....	62
3.2. Método de Procedimento de Pesquisa .....	62
3.3. Caracterização da Organização objeto do Estudo de Caso.....	64
3.4. Procedimento de Coleta de Dados de Pesquisa .....	66
3.5. Procedimento de Análise dos Dados Coletados na Pesquisa .....	68
3.6. Triangulação e verificação da confiabilidade dos dados .....	69
4. RESULTADOS .....	71
4.1. Caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma EIF dentro do processo de desenvolvimento estratégico (ADE).....	72
4.1.1. Constituição da EIF.....	72
4.1.2. Direcionadores da Tarefa.....	75
4.1.3. Comportamentos e Atitudes.....	79

4.1.4.	Fatores Ambientais .....	82
4.1.5.	Impactos relatados e observados.....	83
4.2.	Caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma EIF dentro do processo de gestão de portfólio e desenvolvimento de produtos (CPV) .....	86
4.2.1.	Constituição da EIF.....	86
4.2.2.	Direcionadores da Tarefa.....	89
4.2.3.	Comportamentos e Atitudes.....	91
4.2.4.	Fatores Ambientais .....	92
4.2.5.	Impactos Relatados e Observados .....	94
4.3.	Caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma EIF dentro do comitê de avaliação de negócios (CAN) .....	95
4.3.1.	Constituição da EIF.....	96
4.3.2.	Direcionadores da Tarefa.....	97
4.3.3.	Comportamentos e Atitudes.....	98
4.3.4.	Fatores Ambientais .....	99
4.3.5.	Impactos Relatados e Observados .....	100
4.4.	Caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma EIF dentro da gestão de canais de vendas (GCV) .....	101
4.4.1.	Constituição da EIF.....	101
4.4.2.	Direcionadores da Tarefa.....	102
4.4.3.	Comportamentos e Atitudes.....	103
4.4.4.	Fatores Ambientais .....	105
4.4.5.	Impactos Relatados e Observados .....	106
4.5.	Caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma EIF dentro do projeto de implantação de nova tecnologia (TEC) .....	107
4.5.1.	Constituição da EIF.....	107
4.5.2.	Direcionadores da Tarefa.....	108
4.5.3.	Comportamentos e Atitudes.....	109
4.5.4.	Fatores Ambientais .....	111
4.5.5.	Impactos Relatados e Observados .....	112
4.6.	Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva dos componentes fundamentais da dinâmica de trabalho das EIFs estudadas .....	114
4.6.1.	Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva da Constituição da EIF .....	114
4.6.2.	Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva dos direcionadores da tarefa....	117
4.6.3.	Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva dos comportamentos e atitudes	119

4.6.4.	Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva dos fatores ambientais .....	121
4.6.5.	Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva dos impactos gerados .....	122
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	129
5.1.	Atendimento aos objetivos .....	129
5.2.	Proposições .....	130
5.3.	Implicações gerenciais.....	133
5.4.	Contribuições teóricas .....	134
5.5.	Limitações e sugestões para pesquisas futuras .....	137
6.	REFERÊNCIAS .....	138
	APÊNDICE I.....	146
	APÊNDICE II.....	148

## 1. INTRODUÇÃO

Em boa parte do século XX, as organizações que obtinham sucesso apresentavam basicamente três características principais: eram maiores em porte; tinham firmeza e clareza dos papéis individuais na especialização de tarefas; mantinham o controle pela autoridade da hierarquia rígida e a disciplina das funções de tal forma que todos atingissem o desempenho necessário na produção de produtos e serviços (ASHKENAS, 1999).

A globalização tomou conta da economia mundial, a era da informação tornou a competição mais acirrada e a comunicação mais rápida e acessível. O estado de rigidez funcional e especialização de tarefas começou a dar espaço para a velocidade, a flexibilidade, a integração e a inovação. De estruturas compostas por funções, que basicamente se comunicavam por meios formais, as empresas aprenderam a agrupar atividades diversas e pessoas. Dessa forma, seria possível alocar esses recursos onde fosse necessário para atender às exigências do mercado, transformando silos estanques em processos de relações interfuncionais e ambientes de colaboração (GALPIN; HILPIRT; EVANS, 2007). Uma vez organizadas como um processo, essas atividades, conhecimentos e habilidades relacionadas à função, antes restritas a um departamento específico, passaram a ser compartilhadas com outros departamentos para que os objetivos gerais da organização fossem atingidos. Dessa forma, surge o conceito da Integração Interfuncional, que parte da necessidade de viabilizar a coordenação e sincronia nos relacionamentos entre os diversos departamentos de uma organização (RHO; HAHM; YU, 1994; GRIFFIN; HAUSER, 1996; MORASH; DRÖGE; VICKERY, 1996; MURPHY; POIST, 1996; ALTAMIRANO, 1999; KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002; DAUGHERTY; CHEN, 2009; ELLINGER et al., 2009; KAHN, 2009; PIMENTA, 2011).

Pimenta (2011) identificou, em diversos trabalhos científicos, cinco tipos de elementos presentes nos processos de integração: a) Pontos de Contatos; b) Fatores de Integração; c) Nível de Integração; d) Formalidade/Informalidade; e) Impactos da Integração. O elemento Fatores de Integração reúne uma diversidade de ferramentas gerenciais, ou estados de colaboração interpessoal, concernentes à cultura da organização ou à disposição interpessoal, que estimulam a existência de integração interfuncional. Um desses fatores diz respeito à constituição de equipes formadas por membros de funções distintas dentro da organização, que buscam por objetivos conjuntos e não conflitantes entre as funções internas. Esse fator pode ser

chamado de **Equipe Interfuncional** (doravante, apenas **EIF**) (HIRUNYAWIPADA; BEYERLEIN; BLANKSON, 2010; MOLLENKOPF; FRANKEL; RUSSO, 2011; DASPIT et al., 2013), objeto deste estudo.

Detalhado no referencial teórico, no qual se baseia este estudo, o conceito de EIF recebeu tantas nuances e abordagens quantos foram os autores consultados. Não obstante, a definição se concentra basicamente em um cerne que compreende elementos promotores da integração interfuncional.

Inicialmente, há um grupo de estudiosos que procura compreender a significação de equipe e a define como sendo um pequeno grupo de pessoas profissionais com habilidades complementares e um alto grau de interdependência, voltados a atingir um objetivo comum de desempenho acordado pelas partes ou a completar uma tarefa (KATZENBACH; SMITH, 1993; COHEN; BAILLEY, 1997; PARKER, 2003).

No formato de uma EIF, algumas particularidades são adicionadas à definição básica de equipe passando a incorporar características relacionadas à diferenciação de tarefas que determinam as diversas funções componentes de uma organização. Dessa forma, as EIFs comportam um certo número de indivíduos com diferentes habilidades, provenientes de diferentes disciplinas funcionais, ocupações ou profissões, com o objetivo de cumprir uma mesma tarefa dentro de um determinado processo (DOUGHERTY, 1992; HOLLAND; GASTON; GOMES, 2000; EDMONDSON; NEMBHARD, 2009; DASPIT et al., 2013).

### **1.1. Problematização**

Uma EIF é basicamente um grupo de pessoas que, como tal, pode ser definido como sendo a conexão de dois ou mais indivíduos um ao outro por relações sociais. Os grupos podem variar de tamanho, desde díades e tríades a grandes agregações e possui fronteiras que definem claramente quem faz e quem não faz parte, ou seja, quem é membro e quem não é. Pessoas em grupos tendem a interagir umas com as outras, buscam objetivos comuns, criam interdependências. A estrutura do grupo geralmente padroniza as interações incluindo regras, normas e relações interpessoais. A coesão do grupo determina a sua unicidade (FORSYTH, 2006).



A palavra dinâmica, aplicada ao domínio dos grupos sociais, segundo Forsyth (2006), com base nas ideias de Kurt Lewin, se refere ao processo de como um grupo age e reage a influências e circunstâncias de mudança dentro do grupo e entre grupos ao longo do tempo.

As EIFs se caracterizam por meio de relacionamentos em uma perspectiva de processos, e não somente de departamentos ou funções. Essa característica implica em uma interação contínua e em um crescente nível de conhecimento entre os membros das equipes que realizam atividades de forma coordenada, dentro do que será denominado, neste texto, como Dinâmica Interna de Trabalho de uma EIF. Entretanto, quando membros de EIFs tentam realizar atividades em conjunto, não é raro que surjam disfunções (MOSES; AHLSTRÖM, 2008) que podem estar relacionadas com:

- 1) Interdependência funcional: há casos em que as funções têm o mesmo grau de contribuição para a organização e casos em que elas fazem parte de um mesmo fluxo e, ainda, casos em que uma gera saídas que servem de entradas para outra. O problema ocorre quando uma função começa a gerar eventos inesperados para outras sem que essas estejam preparadas para absorver e gerar uma saída correspondente.
- 2) Complicações na estratégia: pode ocorrer que as estratégias funcionais sejam mal definidas ou mal compreendidas, o que pode dificultar a tomada de decisão no nível funcional ou no nível organizacional.
- 3) Objetivos funcionais desalinhados: uma vez que os resultados organizacionais dependem da congruência de cada um dos objetivos funcionais, o seu desalinhamento pode causar conflitos de interesses relacionados a desempenhos e resultados esperados entre as funções internas e a organização.

Em outras palavras: se a dinâmica interna da equipe não suporta interações colaborativas entre os membros, então o potencial máximo do time não é alcançado. Daspit (2013) sugere que a efetividade dos resultados da EIF depende das características e dinâmicas internas da equipe.

Grande parte da literatura consultada para a elaboração deste trabalho de pesquisa aborda questões relacionadas a:

- Fatores ligados ao impacto resultante da utilização de EIFs no desempenho dos processos ou projetos para os quais foram designadas (MALTZ; KOHLI, 1996; DAWES; MASSEY, 2001; KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002; WEBBER, 2002; LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006; MATTHYSSENS; JOHNSTON, 2006; CHERNATONY; COTTAM, 2009; TURKULAINEN; KETOKIVI, 2012);
- EIF de Pesquisa & Desenvolvimento ou desenvolvimento de produtos (HAUPTMAN; HIRJI, 1999; MCDONOUGH, 2000; LOVE; ROPER, 2009; HIRUNYAWIPADA; BEYERLEIN; BLANKSON, 2010);
- EIF na cadeia de suprimentos (ALVARADO; KOTZAB, 2001; GIMENEZ, 2006; HOEK; CHAPMAN, 2007);
- EIF e a gestão de conhecimento (LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006; EDMONDSON; NEMBHARD, 2009; HIRUNYAWIPADA; BEYERLEIN; BLANKSON, 2010).

Com base nesses trabalhos, constata-se que a maioria das pesquisas encontradas são baseadas em métodos quantitativos e poucos abordam em profundidade a dinâmica interna de trabalho baseada nas características das EIFs. Também, a proporção entre os trabalhos publicados sobre esse tema com pesquisas realizadas em organizações de cultura brasileira é muito pequena em relação às realizadas em ambientes de empresas de outros países. Dessa forma, este trabalho de pesquisa se propõe a identificar os elementos que fazem parte das principais características intrínsecas a esse tipo de agrupamento entre funções de uma organização e a responder à seguinte questão:

**COMO SE DÁ A DINÂMICA INTERNA DE TRABALHO DE UMA EQUIPE INTERFUNCIONAL (EIF), TOMANDO-SE COMO PARÂMETROS DE ANÁLISE AS SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS EM DIFERENTES PROCESSOS ORGANIZACIONAIS?**

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo Geral

Caracterizar a dinâmica interna de trabalho de EIF nos processos organizacionais de desenvolvimento da estratégia, desenvolvimento de produtos, gerenciamento de portfólio, gestão de canais de vendas e análise de negócios em uma organização de serviços.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar, na literatura disponível, os elementos característicos de um grupo de trabalho do tipo EIF.
2. Caracterizar, de forma empírica, a dinâmica interna de uma EIF, sob a ótica dos elementos e desdobramentos das quatro dimensões de análise identificadas na literatura consultada e, ainda, os impactos gerados:
  - a. Como se dá a **Constituição da EIF**;
  - b. O que e/ou quem são os **Direcionadores da Tarefa** que uma EIF deve cumprir e como esse direcionamento acontece;
  - c. Quais são os **Comportamentos e Atitudes do Grupo** de membros que formam a EIF;
  - d. Que tipos de **Fatores Ambientais** influenciam/são influenciados em uma EIF;
  - e. Que tipos de **Impactos** são percebidos em uma EIF.
3. Formular proposições sobre a dinâmica interna de uma EIF com base na teoria apresentada, no modelo de análise proposto e nos elementos característicos identificados articulados aos resultados empíricos.

### 1.3. Justificativa

O mundo dos negócios e, portanto, as organizações estão transitando de um estágio em que as tarefas seguem um fluxo determinado por silos de funções empresariais (ASHKENAS, 1999), para um estágio em que os processos são executados segundo objetivos que permeiam e norteiam várias funções ao mesmo tempo (GALPIN; HILPIRT; EVANS, 2007). Surge, nesse contexto, como uma solução que intenta mitigar os conflitos existentes entre as funções e os seus membros constituintes, o conceito de integração interfuncional (RHO; HAHM; YU, 1994; GRIFFIN; HAUSER, 1996; MORASH; DRÖGE; VICKERY, 1996; MURPHY; POIST, 1996; ALTAMIRANO, 1999; KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002; DAUGHERTY; CHEN, 2009; ELLINGER et al., 2009; KAHN, 2009; PIMENTA, 2011).

Dentre os vários fatores que dão forma e fazem parte da dinâmica da integração, um tem se mostrado de comprovada relevância na efetividade do cumprimento de objetivos funcionais, processuais e da organização: a Equipe Interfuncional (EIF) (HIRUNYAWIPADA; BEYERLEIN; BLANKSON, 2010; MOLLENKOPF; FRANKEL; RUSSO, 2011; DASPIT et al., 2013). Entretanto, alguns desafios são colocados frente a esse paradigma organizacional, pois, não obstante os diversos benefícios apresentados, há disfunções (MOSES; AHLSTRÖM, 2008) que impedem o correto funcionamento e a conclusão das tarefas atribuídas à EIF. Dessa forma, faz-se necessário que sejam estudadas as condições em que a dinâmica da EIF promove ou impede a entrega dos resultados esperados.

Com base no problema de pesquisa apresentado e na constatação de que há poucas publicações de estudos com abordagem qualitativa, sendo, portanto, que a maioria dos trabalhos analisados investigam hipóteses demandantes por uma abordagem quantitativa (MALTZ; KOHLI, 1996; HAUPTMAN; HIRJI, 1999; DAWES; MCDONOUGH, 2000; ALVARADO; KOTZAB, 2001; MASSEY, 2001; KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002; WEBBER, 2002; GIMENEZ, 2006; LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006; MATTHYSSENS; JOHNSTON, 2006; HOEK; CHAPMAN, 2007; CHERNATONY; LOVE; ROPER, 2009; COTTAM, 2009; EDMONDSON; NEMBHARD, 2009; HIRUNYAWIPADA; BEYERLEIN; BLANKSON, 2010; TURKULAINEN; KETOKIVI, 2012), a contribuição teórica deste trabalho de pesquisa se configura pelo aprofundamento nas questões ainda pouco exploradas no ambiente de uma empresa brasileira de serviços pela literatura analisada e

pertinente à dinâmica interna das EIFs sob a ótica dos elementos categorizados que agrupam e compõem as suas principais características: 1. Constituição da EIF; 2. Direcionadores da Tarefa; 3. Comportamentos e Atitudes do Grupo; 4. Fatores Ambientais e 5. Fatores de Impacto. Além dessa nova perspectiva de análise para as EIFs, este trabalho propõe investigar o fenômeno no contexto dos processos de desenvolvimento da estratégia, desenvolvimento de produtos e gerenciamento de portfólio, gestão de canais de vendas e análise de negócios. Também como contribuição teórica, este trabalho faz parte do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Uberlândia, tendo relação com a linha Organização e Mudança. Dessa forma, pode trazer contribuições para expandir o conteúdo da área de concentração, visto que é o primeiro trabalho relacionado ao tema estudado desde a fundação do programa.

Como contribuição prática, os resultados da pesquisa com base nas quatro dimensões de análise que caracterizam uma EIF e os seus impactos podem auxiliar os gestores das organizações brasileiras na compreensão da dinâmica de trabalho a que as EIFs são submetidas, segundo os principais elementos relevantes para um desempenho superior. Esse entendimento pode contribuir para evitar as disfunções na integração, que se mostram relacionadas com a interdependência funcional, com as complicações na estratégia e com a falta de alinhamento dos objetivos funcionais, conforme evidenciadas por Moses e Alstrom (2008). De forma mais específica, este estudo pode auxiliar os gestores de EIF a compreender: os mecanismos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, reconhecimentos e recompensas dos membros participantes desse tipo de estrutura (SARIN; MAHAJAN, 2001; FITZPATRICK; ASKIN, 2005; PEELLE, 2006; FENG et al., 2010; HSIEH, 2010); o nível da colaboração/cooperação entre os membros e funções participantes de uma EIF e como acontece esse processo (HAUPTMAN; HIRJI, 1999; GHOBADI; D'AMBRA, 2012); como transpor as barreiras estabelecidas entre as fronteiras de comunicação (sintática, semântica e pragmática) (CARLILE, 2004; KOTLARSKY; HOOFF; HOUTMAN, 2012); como dosar o grau de coesão do grupo e em quais situações ele é benéfico ou maléfico, ou seja, se ajuda a cumprir objetivos ou isola a equipe das novidades externas (EDMONDSON; NEMBHARD, 2009; REAGANS; MCEVILY, 2003); como se dá e quais são as ferramentas utilizadas para mitigar os riscos de conflitos dentro da equipe e entre funções (HENKE; KRACHENBERG; LYONS, 1993; MALTZ; KOHLI, 2000; ANTHONY; GREEN; MCCOMB, 2013); que tipos de fatores ambientais podem influenciar na qualidade de vida ou na motivação dos membros de uma EIF (CORDERO; FARRIS; DITOMASO, 1998). Este estudo tem, também, a intenção de propor

mecanismos que auxiliem os líderes de EIFs na compreensão de como todos esses fatores impactam no desempenho geral da EIF e da organização.

Componentes das dimensões de análise para a caracterização de uma EIF, os comportamentos e atitudes do grupo contemplam o item colaboração, imprescindível para a ocorrência da integração interfuncional (KAHN; MENTZER, 1996; KAHN, 1996; EDMONDSON; NEMBHARD, 2009; GHOBADI; D'AMBRA, 2012). Da mesma forma que a colaboração, mas com efeito contrário, a ocorrência de competição entre os membros de uma EIF geralmente induz conflitos dentro da equipe, insatisfação por parte dos profissionais e perda de efetividade do grupo e da organização (HENKE; KRACHENBERG; LYONS, 1993; MALTZ; KOHLI, 2000; ANTHONY; GREEN; MCCOMB, 2013; PIMENTA; SILVA; TATE, 2013). Dessa forma, como contribuição social, este trabalho pode auxiliar no entendimento, em profundidade, das causas dos conflitos dentro da dinâmica de uma EIF de tal forma a colaborar com a mitigação dos riscos de sua ocorrência e melhorar a qualidade de vida profissional dos seus membros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir, neste tópico, serão descritos os principais temas abordados neste trabalho sob a perspectiva teórica apresentada pelos estudos de diversos autores. Esses temas são relacionados à conceituação da integração interfuncional, de equipes e mais especificamente de EIFs. Além disso, ainda com base na bibliografia consultada, serão destacadas as características e principais desafios encontrados pelos autores nas EIFs. Por fim, os componentes fundamentais da dinâmica interna de trabalho das EIFs serão agrupados em um diagrama conceitual para facilitar a compreensão dos elementos encontrados na literatura.

### **2.1. Integração Interfuncional**

As organizações são inerentemente constituídas por elementos envoltos por fronteiras. Para o ambiente externo, há fronteiras que separam a organização de seus concorrentes, fornecedores e clientes e define o alcance de sua atuação geográfica e no mercado. Para o ambiente interno, fronteiras separam os profissionais pelas hierarquias e as funções pelos departamentos. Segundo Ashkenas (1999), essas linhas de demarcação são necessárias e sempre serão. Entretanto, utilizando uma analogia com as ciências biológicas, o autor reposiciona as organizações modernas, imersas em um cenário de competição acirrada, tecnologias emergentes e informações disponíveis em tempo real, como sendo organismos vivos e cujas fronteiras são como membranas: suficientes para dar forma, mas permeáveis o bastante para permitir um fluxo de informações e ideias em todas as partes da empresa.

O modelo inicial descrito por Ashkenas (1999) foi, então, substituído pelo modelo de relações interfuncionais, que privilegia as relações entre as funções internas para a formulação das estruturas organizacionais, não mais rigidamente orientadas para a divisão do trabalho, mas como processos de negócio que permeiam várias funções participantes (GALPIN; HILPIRT; EVANS, 2007). Ainda segundo Galpin, Hilpirt e Evans (2007), muitos autores de negócios têm defendido - e mesmo previsto - o desaparecimento das organizações baseadas em estruturas funcionais, uma vez que o modelo de organização interfuncional passa a ser dominante.

Entretanto, em seus estudos, Galpin, Hilpirt e Evans (2007) atestam que a configuração funcional ainda é predominante sobre a interfuncional em um fator de dois por um, mas questionam sobre esse resultado, já que o desempenho do modelo interfuncional tem se mostrado relativamente maior do que o do funcional. Em resposta a essa questão, eles descobriram que:

- As escolas de negócios não são funcionalmente focadas, mas os treinamentos corporativos são;
- A literatura sobre gerenciamento é predominantemente funcional;
- A maior parte dos gerentes entrevistados são focados em um modelo funcional;
- As percepções de efetividade foram mais positivamente impactadas em organizações de modelo interfuncional do que funcional.

Não obstante essas constatações, a integração interfuncional exerce um papel de alinhamento de atividades entre as funções envolvidas em um processo. Kahn (1996) propõe uma nova definição para integração interdepartamental para refletir a natureza distinta de interação e colaboração.

A primeira abordagem, a interação, representa a natureza estrutural das atividades interdepartamentais e diz respeito a um processo com características formais em que as atividades coordenadas de comunicação, tais como reuniões e troca de informação documentada, reuniões rotineiras, teleconferências planejadas, memorandos e comunicações internas são predados para o relacionamento entre departamentos. Ou seja, o processo de interação é estrutural, pois adiciona estrutura à forma como o departamento se inter-relaciona (KAHN, 1996).

Já a segunda abordagem, a de colaboração, faz parte de um processo desestruturado e informal, afetivo, voluntário, mútuo e compartilhado em que os relacionamentos prescindem objetivos compartilhados, metas coletivas, visão comum, respeito e entendimento mútuos, compartilhamento de recursos e trabalho em equipe (RUEKERT; WALKER, 1987; KAHN; MENTZER, 1998; ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000). Tais atividades são intangíveis e de difícil regulamentação, difíceis de serem sustentadas sem esforços conjuntos. Contrastando a abordagem focada em comunicação formal da interação com a gestão das relações informais, a colaboração é uma abordagem relacionada à atitude. Como tal, o seu foco não é estabelecer ligações por meio de comunicação formal, mas construir



um forte espírito de equipe entre os departamentos, o que requer uma mudança radical na cultura e clima organizacional. Uma outra característica da colaboração está relacionada à demanda por um baixo nível de gerenciamento para o trabalho entre os departamentos, o que provocaria a descentralização da autoridade (KAHN; MENTZER, 1996).

Kahn e Mentzer (1996), em seu trabalho sobre logística e integração interdepartamental, sugerem um modelo, mostrado no **Quadro 1**, para integração de logística com outros departamentos baseado nas duas dimensões (interação e colaboração), atribuindo, a cada uma, dois níveis de intensidade: baixo ou alto. O cruzamento dessas duas dimensões e os respectivos níveis de intensidade, indicam as situações em que seria adequado cada um dos quatro cenários resultantes.

	Baixa Colaboração	Alta Colaboração
Alta Interação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linhas de produtos estáveis</li> <li>• Mercados estáveis</li> <li>• Tempo disponível</li> <li>• Baixa incerteza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos complexos</li> <li>• Pedidos complexos</li> <li>• Itens de missão crítica</li> <li>• Carteiras de clientes-chave</li> </ul>
Baixa Interação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades de departamentos específicos</li> <li>• Logística terceirizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento de produtos</li> <li>• Novos parâmetros de facilidades</li> <li>• Pedidos de clientes especiais</li> <li>• Alta incerteza</li> <li>• Curto prazo</li> </ul>

**Quadro 1 - Integração de Logística com outros departamentos**

Fonte: Kahn e Mentzer (1996, p. 10)

A situação onde ocorre um baixo nível de interação e um baixo nível de colaboração é mais provável que esteja relacionada às atividades internas a um departamento específico. Em mercados maduros, os relacionamentos interdepartamentais provavelmente requerem menos colaboração do que interação por causa da falta de urgência nas ações. Já em mercados competitivos, em que há necessidade de uma maior velocidade de resposta, os relacionamentos interdepartamentais requerem mais processos de colaboração do que de interação. Já as situações críticas de entregas de produtos e relacionamento com clientes em um ambiente complexo requerem alto nível de interação e alto nível de colaboração.

Por um lado, alguns estudos realizados para investigar a integração entre as funções de marketing e outras funções sugerem que a componente interação isoladamente não parece ter um efeito direto no desempenho (ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000;

KAHN; MENTZER, 1998). Assim, a falta de uma relação positiva entre interação e desempenho implica que os gestores não deveriam simplesmente aumentar o número de reuniões e/ou trocas de informações documentadas entre os departamentos na tentativa de melhorar desempenho. Por outro lado, esses mesmos estudos mostram que a colaboração tem uma forte relação positiva com o desempenho dos departamentos e da organização e que seria apropriado utilizar a interação para estabelecer contato e, então, deixar a colaboração guiar o processo de integração.

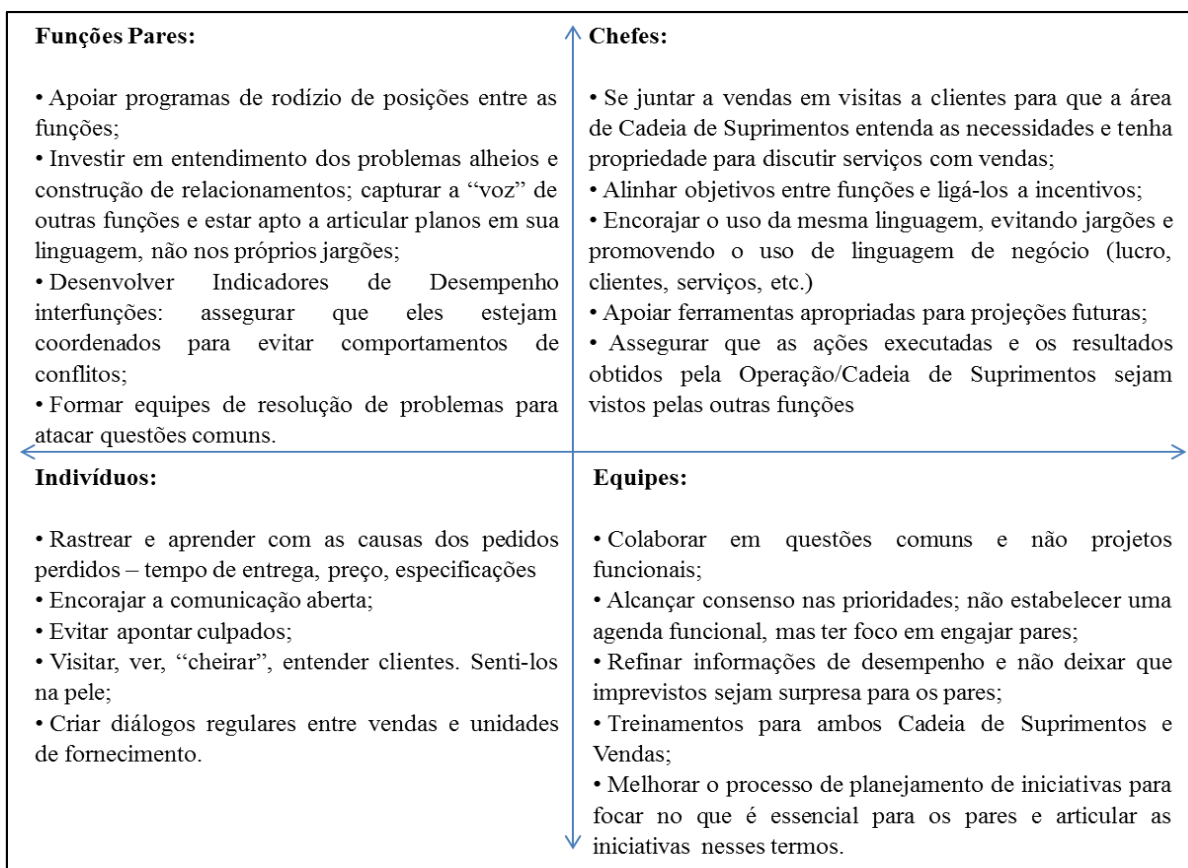
Vale ressaltar, neste ponto do texto, que os dois termos, departamento e função, que são utilizados na literatura sobre equipes como se fossem sinônimos, na verdade, merecem que se ressalte a devida distinção. A função representa grupos distintos de pessoas que servem como especialistas para atingir um conjunto de objetivos e atividades correspondentes, sendo elementos permanentes da organização. Os departamentos são um constructo anterior e são vistos como um nível de estrutura organizacional que abrange múltiplas funções (KAHN, 2009). Pode-se tomar, como exemplo, o departamento de marketing que abrange a função de propaganda. A função de propaganda, semelhante a outras funções como gerenciamento de produtos e pesquisa de mercado, permanecerá fazendo parte do departamento de marketing por tanto tempo quanto a organização escolher não terceirizar aquela função.

Segundo Kahn (1996, p.140), a competição entre os departamentos pode ser ampliada quando se aplica a filosofia de interação extremada. Já a filosofia de colaboração, que depende de mudança na cultura organizacional para ser implantada, estimula a cooperação. Kahn e McDonough (1997) conduziram uma pesquisa com 514 gerentes de marketing, P&D e produção da indústria de eletrônicos e encontraram um impacto significativo da colaboração no desempenho percebido. Entretanto, a interação não teve o mesmo efeito. Na verdade, reuniões e troca de informações documentadas tiveram um impacto negativo.

Os gerentes de Gerenciamento da Cadeia de Suprimento das empresas estão frequentemente frustrados a respeito da falta de colaboração e entendimento interno, principalmente da área de vendas, apesar dos seus grandes esforços feitos para contribuir com os objetivos corporativos (HOEK; MITCHELL, 2006). Existe uma congruência inicial sobre os objetivos hierarquicamente superiores e sobre os resultados desejados com base nos esforços de alinhamento interno para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos. Entretanto, segundo os autores, os pares de vendas não concordam com a natureza e não valorizam o trabalho a ser

feito pela equipe de Gerenciamento da Cadeia de Suprimento para alcançar as metas estabelecidas.

A diferença de foco, segundo Hoek e Mitchell (2006), pode ser parcialmente explicada pelas discrepâncias nos incentivos, nos objetivos funcionais, nos treinamentos e nas características psicográficas. A falta de comunicação adequada e o excesso de formalismo e tecnicismo dos profissionais da função Cadeia de Suprimentos parece fazer “perder” os seus pares de vendas ao longo de sua trajetória para cumprimento dos objetivos comuns. Assim, o estudo de Hoek e Mitchell (2006) parece sugerir que silos funcionais são um problema e que há necessidade de um alinhamento e uma maior integração interna entre as funções - vendas e logística, no caso do estudo de Hoek e Mitchell (2006). Os autores, então, sugerem o que chamaram de “bússola de alinhamento”, mostrada na **Figura 1**, como um plano de ações para facilitar o processo de alinhamento e consequente integração. Por exemplo, para as funções pares, sugere-se que se estabeleçam ações que permitam aos pares conhecerem e atuarem nas posições uns dos outros, além de desenvolver e acompanhar indicadores de desempenho interfuncionais.



**Figura 1 - Bússola de alinhamento**  
**Fonte: Hoek e Mitchell (2006, p. 278)**

Para os chefes, sugere-se ações que propiciem o alinhamento dos objetivos entre funções, o uso da mesma linguagem e a comunicação entre as funções participantes. Quanto aos indivíduos, cabe-lhes adotar uma postura de comunicação aberta e pro-atividade para entender os problemas alheios e atuar nas soluções de forma conjunta. Com relação às equipes, os autores sugerem que haja ações que promovam a colaboração entre funções e priorização do que é essencial sob um consenso.

Pimenta (2011) identificou, em seu trabalho de pesquisa científica, cinco importantes tipos de elementos presentes nos processos de integração:

- a) Pontos de contato: eles aparecem sempre que duas funções internas ou mais são necessárias para a execução de uma tarefa ou processo, o que acaba por demandar um relacionamento interfuncional. Vários autores citados por Pimenta (2011) avaliaram, em seus estudos, os processos e níveis de integração entre as funções de Marketing, Logística, Produção, Pesquisa & Desenvolvimento, Vendas, Tecnologia da Informação e Recursos Humanos e os respectivos elementos das funções em que o contato se estabelece.
- b) Nível da integração: como já abordado neste texto, Kahn e Mentzer (1996) sugeriram um modelo para avaliar os níveis de integração entre logística e outras funções e comentam sobre as situações a que cada um dos cenários se aplica. Os autores se baseiam em uma escala composta por dois níveis (alto e baixo) para cada um dos componentes da integração interfuncional (Interação e Colaboração), como já mostrado anteriormente no **Quadro 1**.
- c) Formalidade /informalidade da integração: este item está relacionado com a divisão do conceito de integração entre interação, que remete a situações de maior formalidade, tais como comunicações por meio de documentos, reuniões e poder hierárquico e colaboração que remete a processos mais propensos à informalidade, tais como compartilhamento de visão, recursos, objetivos, construindo um sentimento de espírito de equipe (KAHN; MENTZER, 1996).

d) Impactos da integração interfuncional: várias publicações sugerem uma relação entre a integração interfuncional e o aumento de desempenho dos departamentos ligados a essas funções e o aumento de desempenho da organização como um todo. O **Quadro 2** lista algumas dessas publicações, discriminando os autores, o foco e o objetivo da pesquisa.

Autores	Foco	Objetivo
Chimhanzi (2004)	Interações entre Marketing e Recursos Humanos	Verificar se a interação entre Marketing e Recursos Humanos impacta na implementação da estratégia
Flynn, Huo e Zhao (2010)	Integração da Cadeia de Suprimentos	Verificar o impacto da integração da Cadeia de Suprimentos e processos internos à organização no desempenho
Hoek e Chapman (2007)	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e Desenvolvimento de Novos Produtos	Verificar se o aumento no alinhamento entre cadeia de suprimentos e desenvolvimento de produtos pode impactar vendas e receita
Kahn e Mentzer (1998)	Integração entre Marketing e outras funções	Sugere que a colaboração entre Marketing e outras funções promove o desempenho e a satisfação para trabalhar conjuntamente.
Schramm-Klein e Morschett (2006)	Integração entre Marketing e Logística	Demonstrar a importância da integração entre Marketing e Logística para o desempenho da organização
Sherman, J. D. (2005)	Integração entre Marketing e Pesquisa & Desenvolvimento	Investigar os efeitos das variáveis de gestão de conhecimento na integração entre marketing e P&D
Turkulainen e Ketokivi (2012)	Integração Interfuncional	Verificar a relação entre a integração interfuncional e o desempenho operacional

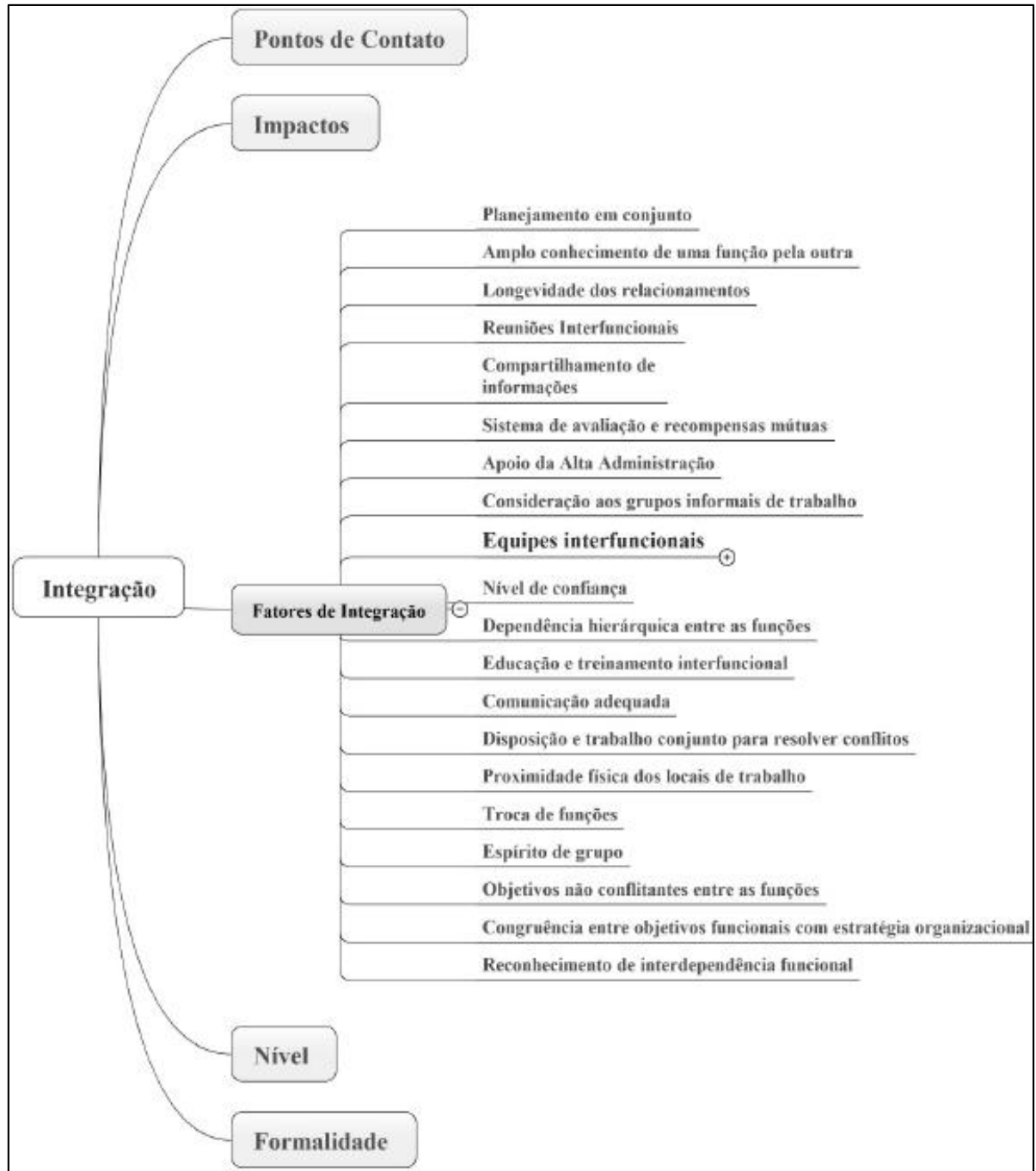
**Quadro 2 - Publicações que relacionam integração com desempenho**

Fonte: elaborado pelo autor

e) Fatores de integração interfuncional: Pimenta (2011) identificou 20 fatores de integração por meio de um estudo sobre integração entre Marketing e Logística. Esses fatores são responsáveis por definir o nível de integração interfuncional. O autor define fatores de integração como sendo:

Ferramentas gerenciais, ou estados de colaboração interpessoal, concernentes à cultura da organização ou à disposição interpessoal, que estimulam a existência de integração interfuncional. Fatores de integração e pontos de contato são elementos distintos, que participam da dinâmica de integração interfuncional. Pode ser que não haja fatores de integração no ponto de contato entre uma função e outra (uma tarefa executada em conjunto) e, pela inexistência do fator de integração, ocorra problemas ou não. Pode ser que haja um fator de integração sem ponto de contato. Por exemplo: existência de reuniões mensais, trocas de *emails* e simpatia interpessoal entre funções que não executam processos integrados entre elas. (PIMENTA, 2011, p.66)

A seguir, a **Figura 2** mostra os cinco elementos que caracterizam a integração interfuncional, bem como discrimina os vinte fatores geradores da integração identificados por Pimenta (2011). Entre esses, destacam-se as EIFs, que correspondem ao objeto deste trabalho.



**Figura 2 - Elementos que compõem a integração**  
**Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos estudos de Pimenta (2011)**

Em um estudo quantitativo, Maltz e Kohli (2000) selecionaram seis mecanismos de integração que parecem facilitar a coordenação entre as diferentes especialidades funcionais: (a) treinamento interfuncional, relacionado ao aprendizado sobre assuntos pertinentes às funções de interface; (b) uso de equipes interfuncionais, relacionado ao agrupamento de membros originados das funções de interface em uma só equipe; (c) variedade de compensação, relacionada a recompensas; (d) formalização, relacionada à estrutura organizacional formal para integração; (e) orientação social, relacionada ao convívio social e, portanto, não profissional entre os membros da organização, tais como festas da empresa, eventos esportivos, atividades recreativas; (f) proximidade espacial, relacionada aos efeitos de realocação e disposição das instalações.

Vários mecanismos de integração podem reduzir conflitos manifestos (latentes, sentidos ou percebidos). Essa redução pode variar, em sua efetividade, conforme a interface funcional em questão (isto é, marketing com pesquisa e desenvolvimento, marketing com financeiro, etc.) (MALTZ; KOHLI, 2000). Ainda para estes autores, o uso de Equipes Interfuncionais parece ser geralmente efetivo na redução de conflitos interfuncionais explícitos entre Marketing e outras funções e, adicionalmente, o estudo sugere que, quando a volatilidade interna (consequência das turbulências internas na organização, causadas pelo ambiente de competição) é alta, as Equipes Interfuncionais são mais importantes em reduzir os conflitos, devido ao consequente aumento de oportunidades de interações que ajudam a clarificar as mudanças na organização. Pimenta (2011) também corrobora essa capacidade de impacto das EIFs. A pesquisa de Maltz e Kohli (2000) mostra, também, que o uso de Equipes Interfuncionais para tomada de decisões parece reduzir significativamente os conflitos entre Marketing e três outras áreas: P&D, produção e financeiro. Os outros cinco mecanismos de integração parecem ser mais limitados para a redução de conflitos.

## **2.2. Conceituação das Equipes Interfuncionais (EIFs)**

O uso adequado da colaboração traz contribuições positivas e efetivas à organização, conforme as constatações empíricas de vários estudos (KAHN; MCDONOUGH, 1997; ELLINGER; DAUGHERTY; KELLER, 2000; BERKOWITZ; SOUDER, 2005; MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2007; DEWSNAP; JOBBER, 2009; DAUGHERTY et al.,

2009; FENG et al., 2010; GHOBADI; D'AMBRA, 2012; TURKULAINEN; KETOKIVI, 2012).

Da mesma forma, em quase todos os estudos analisados para a composição deste trabalho de pesquisa científica, são citados fatores como compartilhamento de objetivos gerais e alinhamento dos objetivos funcionais, a interdependência entre funções, a resolução de problemas comuns visando o desempenho geral da organização e o trabalho em equipe.

Essas definições e fatores sugerem uma total congruência com o conceito de equipes interfuncionais. Contudo, antes de explorar o conceito, faz-se necessário conceituar o termo equipe.

Segundo Katzenbach e Smith (1993), o primeiro passo para desenvolver uma abordagem disciplinada para o gerenciamento de equipes é pensar como unidades de desempenho e não apenas como um conjunto positivo de valores. Assim, para esses autores, uma equipe é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares que estão comprometidos com uma proposta comum, com um conjunto de objetivos de desempenho e uma abordagem pela qual todos se consideram mutuamente responsáveis.

Contudo, a despeito de como são denominadas, nem todas as “equipes” são de fato equipes. Por exemplo, em um certo conjunto de líderes que se reportam a um mesmo diretor de unidade, cada um tem um grupo de objetivos para os quais é responsável. Contudo, não há objetivo suficientemente abrangente para o qual todos sejam, de alguma forma, responsáveis. Portanto, só há interdependência entre alguns subgrupos desses líderes. Da mesma forma, não há produto ou serviço para o qual o grupo inteiro de líderes seja responsável. Assim, esse é um grupo e não uma equipe (PARKER, 2003).

Ainda nas palavras escritas por Parker (2003, p.2), “uma equipe é um grupo de pessoas com um alto grau de interdependência, voltados para atingir um objetivo ou completar uma tarefa”. Ou seja, para atingir o objetivo acordado pelas partes, é necessário trabalhar em conjunto. O autor discorre sobre três tipos de equipes, que ele descreve como mais conhecidos: a equipe funcional, a equipe auto gerenciada e a equipe interfuncional.

A equipe funcional clássica é composta basicamente pelo chefe e seus subordinados. Apesar de todos os discursos sobre as mudanças estruturais no mundo organizacional, as empresas ainda são compostas de estruturas piramidais e questões como



autoridade, relacionamentos, tomada de decisão, liderança e gerenciamento de fronteiras são simples e claras.

A equipe auto gerenciada é um tipo de equipe onde todos os membros compartilham da mesma responsabilidade de entrega de um segmento de trabalho, que pode ser um produto final ou um serviço ou parte de um desses. Equipes auto gerenciadas têm tido sucesso particularmente para a criação de empresas (*start-up*).

Por fim, Parker (2003) discorre sobre Equipes Interfuncionais, objeto deste estudo. O autor categoriza EIF em três dimensões:

1. Propósito, que está relacionada ao tipo de objetivo ou objeto da criação da equipe. A EIF pode, por exemplo, se prestar ao desenvolvimento de novos produtos, ao desenvolvimento de um sistema, a melhorias de processos, resolução de problemas ou reengenharia.
2. Duração, já que uma EIF pode ser constituída em caráter permanente ou temporário. No caso de EIF permanente, ela faz parte da estruturação da empresa, figurando em seu organograma. Já as equipes temporárias incluem forças tarefas, equipes para resolução de problemas específicos, projetos e uma variedade de equipes de curta duração com o intuito de desenvolver, analisar ou estudar uma questão do negócio.
3. Composição, que pode ser tão diversificada quanto a própria organização, já que, por definição, a EIF é formada por profissionais de vários departamentos funcionais e por membros externos à organização, tais como fornecedores, consultores e clientes.

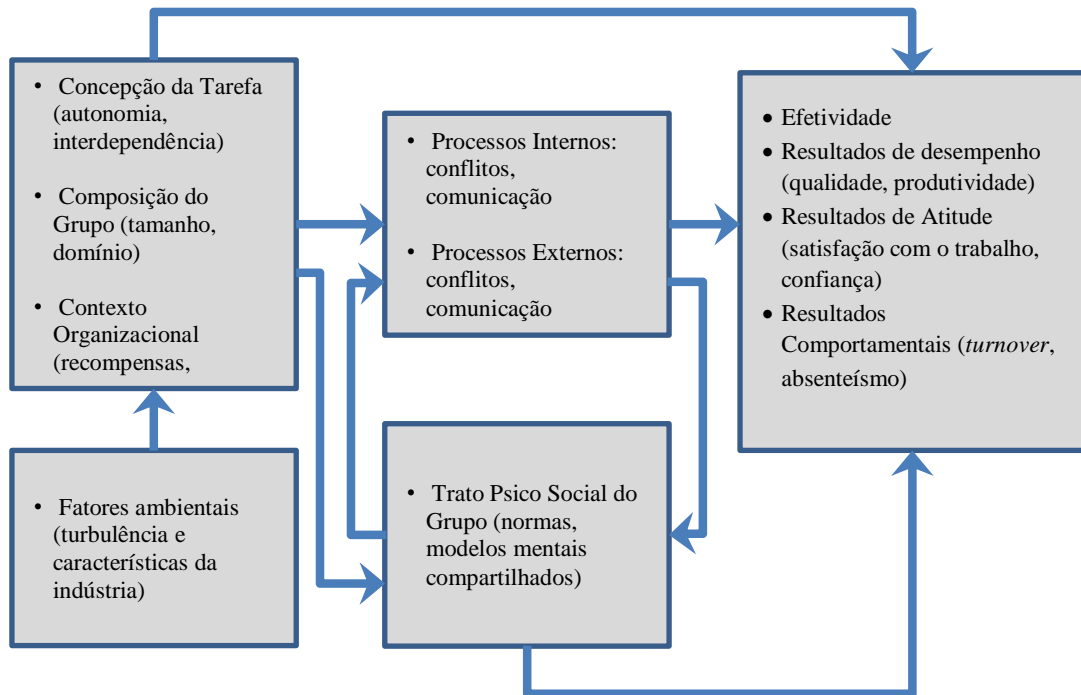
De forma similar, Cohen e Bailley (1997, p. 241) definem uma equipe, em uma configuração organizacional, como sendo:

[...] uma coleção de indivíduos que são interdependentes em suas tarefas, que compartilham responsabilidade por resultados, que veem a si próprios e são vistos por outros como uma entidade social intacta incorporada a um ou mais sistemas sociais extensos (por exemplo, unidades de negócios ou corporação) e que gerencia os seus relacionamentos através das fronteiras organizacionais. (COHEN; BAILLEY, 1997, p. 241)

Como exemplo, os autores citam o caso de um membro da equipe de produção que passa o produto do seu trabalho a outro, mas com o compartilhamento da responsabilidade por todos os membros com a entrega qualitativa e quantitativa esperada ao final do processo. Já no caso de engenheiros eletricitas que trabalham em um mesmo grupo mas em projetos distintos, não compõem, portanto, uma equipe, pois as suas tarefas não compartilham responsabilidades por um mesmo resultado. Cohen e Bailley (1997) identificam quatro tipos de equipes:

1. Equipes de Trabalho - as mais usuais e que mais se aproximam de uma unidade de trabalho contínuo para produção de produtos ou serviços, com membros normalmente designados para trabalhar em tempo integral e dirigidos por um supervisor que toma a maioria das decisões sobre o que e como deve ser feito e por quem. Pode, também, receber a denominação de equipe autogerenciada, autônoma, semi autônoma, auto dirigida;
2. Equipes Paralelas - recrutam pessoas de diferentes unidades de trabalho ou tarefas para executar funções que a organização normalmente não desempenha bem e literalmente existem em paralelo com a estrutura organizacional formal;
3. Equipes de Projetos - são limitadas pelo prazo e produzem saídas únicas, tais como um novo produto ou serviço;
4. Equipes de Gerenciamento - coordenam e provêm direcionamento para uma subunidade abaixo de sua jurisdição, integrando lateralmente as subunidades interdependentes pelos processos chaves de negócio. Elas são responsáveis pelo desempenho geral das Unidades de Negócio.

Cohen e Bailley (1997) apresentam um diagrama heurístico para analisar a efetividade das equipes, mostrado na **Figura 3**. Nesse diagrama, a efetividade é função de fatores ambientais, fatores de concepção, processos de grupos e tratos psicossociais de grupo.



**Figura 3 - Diagrama heurístico para análise da efetividade de equipes**  
**Fonte: Cohen e Bailley (1997, p. 244)**

Como resultado da pesquisa, Cohen e Bailley (1997) apresentaram sete aprendizados chaves:

1. O tipo de equipe é importante para os determinantes de efetividade. A revisão da literatura indica que as variáveis estudadas e os resultados encontrados variam para os diferentes tipos de equipes;
2. O desempenho e os benefícios relacionados às atitudes das equipes de trabalho auto gerenciadas são superiores àqueles das equipes paralelas;
3. A coesão do grupo é positivamente relacionada ao desempenho;
4. A autonomia está associada com um alto desempenho para equipes de trabalho auto gerenciadas, mas não para equipes de projetos;
5. Os fatores mais associados com o sucesso variam de acordo com quem avalia o desempenho da equipe. Isso não implica em que se deva utilizar medidas objetivas, pois em muitos casos, o que se deseja é obter percepções de efetividade pelos interessados (*stakeholders*) chaves;

6. A diversidade nas variáveis demográficas está relacionada aos resultados de desempenho de várias maneiras, o que demanda, segundo o autor, pesquisas adicionais;

7. As dimensões cognitiva (baseada no conhecimento da tarefa) e afetiva (baseada nos relacionamentos) dos constructos chaves provavelmente têm diferentes impactos nos resultados.

Especificamente com relação às Equipes Interfuncionais, Daspit et al. (2013) utilizam o diagrama heurístico de Cohen e Bailey (1997) para mostrar que o ambiente interno de uma EIF influencia na efetividade, mas de forma indireta, por meio da liderança compartilhada e da coesão da equipe. Daspit et al. (2013) conceituam Equipes Interfuncionais com base em vários outros autores e endossam que uma EIF consiste de indivíduos de várias áreas funcionais da organização que trabalham juntos para a obtenção de um objetivo específico. Elas são utilizadas para desenvolver produtos, transformar organizações, aumentar a velocidade de atendimento ao mercado e uma variedade de outras tarefas.

Holland, Gaston e Gomes (2000, p. 233) as definem como sendo “um grupo de pessoas que aplicam diferentes habilidades, com um alto grau de interdependência, para assegurar a entrega efetiva de um objetivo organizacional em comum”. Segundo esses autores, as EIFs têm mais probabilidade de sucesso onde há alinhamento estratégico entre as funções, com uma cultura que premia trabalho participativo em equipe e um foco organizacional de apoio às necessidades do projeto e da equipe.

Em se tratando dos membros participantes de uma EIF, segundo Cordero, Ferris e Ditomaso (1998), é de se esperar que sejam mais demandados do que os membros de um grupo funcional. Devido à sua responsabilidade conjunta, é esperado que os membros de uma EIF trabalhem mais arduamente, fiquem mais envolvidos em suas tarefas e que sofram mais pressão, uma vez que eles precisam integrar diferentes perspectivas funcionais. Entretanto, o estudo de Cordero, Ferris e Ditomaso (1998) mostra que trabalhar como membro de uma EIF traz resultados positivos relacionados ao trabalho, tais como crescimento profissional, segurança, adesão a uma equipe de sucesso, ganhar dinheiro e satisfação com o trabalho. O estudo apresenta um resultado de positividade para a relação entre o trabalho em uma EIF e as

demandas de trabalho: esforço, envolvimento e consideração por muitas diferenças de opinião. Contudo, o estudo foi inconclusivo com relação ao relacionamento entre EIF e pressão por tempo. Também, encontrou uma relação negativa entre o trabalho em uma EIF e estresse. Assim, a pesquisa de Cordero, Farris e Ditomaso (1998) aponta que trabalhar em uma EIF aumenta a qualidade de vida no trabalho para técnicos profissionais de P&D.

Várias outras definições foram coletadas de diferentes autores em uma revisão bibliográfica de tal forma que se pudesse avaliar diferentes perspectivas sobre a conceituação de EIF.

Para Edmondson e Nembhard (2009), as EIFs são constituídas de profissionais de diferentes disciplinas funcionais ou departamentos que foram colocados juntos para contribuir com suas especialidades para refinar ou desenvolver novos produtos. Esses autores listam alguns estudos que apresentam proporções entre 70% e 97% das empresas que usam EIF para desenvolvimento de novos produtos e, dessas, 33% as utilizam 100% do tempo.

Dougherty (1992), corroborado por Edmondson e Nembhard (2009), afirma que uma EIF é composta por indivíduos de diferentes disciplinas, ocupações ou profissões e adiciona que eles têm formação, experiências e capacidade interpretativa para analisar problemas.

Um artigo publicado pela Leadership Strategies & Ethics (1994) aborda o tema sob a perspectiva de que uma EIF é um pequeno grupo de indivíduos que atravessam as fronteiras departamentais e níveis de hierarquia formais. O grupo tem o compromisso com um propósito comum ou objetivo de melhoria. Ele age e trabalha como uma unidade - comunicando-se frequentemente, cooperando e provendo apoio mútuo, coordenando atividades, explorando e baseando-se nas habilidades e capacidades da equipe enquanto considera as necessidades dos membros individuais. Uma EIF é tipicamente formada com a premissa de que um grupo menor é mais capaz de cumprir os propósitos ou objetivos que os indivíduos agindo sozinhos ou em grupos grandes e estruturados de forma permanente. Os resultados, tanto qualitativos, quanto em termos de mudanças e melhorias, também deveriam ser melhores usando as EIFs.

Corroborando, em parte, com a perspectiva da Leadership Strategies & Ethics (1994), Henke, Krachenberg e Lyons (1993) não as conceituam, mas listam quatro benefícios em se utilizar EIF:

- As deficiências das estruturas hierárquicas são superadas pela habilidade das equipes em cruzar as tradicionais linhas verticais de autoridade;
- A tomada de decisões é descentralizada;
- A sobrecarga de informações hierárquicas é reduzida aos níveis mais altos da hierarquia;
- É significativamente mais provável que ocorram decisões mais acertadas nas EIFs do que em iniciativas individuais.

Atravessando os limites funcionais e aglutinando todos os funcionários para trabalhar no mesmo projeto em uma EIF, as empresas esperam reduzir as disputas entre funções, antecipar problemas, canalizar as energias e esforços que as pessoas fazem quando contribuem para dar sentido a um projeto significativo que elas sentem como sendo seu (DONNELLON, 1993). Com base em vários autores, Donnellon (1993) destaca que as EIFs produzem mais soluções criativas, tomam melhores decisões, melhoram a implementação de decisões e aumentam o comprometimento. Para Lawrence e Lorsch (1967), trabalhar em equipes tem sido identificado como um dos diversos mecanismos para perspectivas de integração e diferenciação em um ambiente que tende a se desenvolver mais provavelmente como uma função de especialização dentro de uma empresa.

Apesar destes benefícios, há grandes desafios relacionados à dinâmica de uma EIF. Donnellon (1993) realizou um estudo composto por 280 entrevistas com membros de doze equipes de desenvolvimento de produtos, os seus gerentes e os gerentes seniores das divisões de quatro grandes empresas listadas no Fortune 200. Os dados foram coletados entre 1988 e 1989. Ele encontrou um desafio significativo para o trabalho em EIF de desenvolvimento de produtos: é intrinsecamente paradoxal, pois o trabalho requer tanto diferenciação, quanto integração. Segundo Lawrence e Lorsch (1967, p. 4),

[...] uma organização é definida como um sistema de comportamentos inter-relacionados de pessoas que desempenham uma tarefa que foi diferenciada em vários distintos subsistemas, cada subsistema desempenhando uma porção da tarefa, e os esforços de cada um integrados para conseguir um efetivo desempenho do sistema [...] Diferenciação é o estado de segmentação do sistema organizacional em subsistemas, cada qual tendendo a desenvolver atributos particulares em relação aos

requisitos apresentados pelo ambiente externo [...]. Integração é definida como o processo de conseguir unidade de esforço entre os vários subsistemas no cumprimento da tarefa da organização. (LAWRENCE; LORSCH, 1967, p. 4)

As equipes, ainda segundo Donnellon (1993), também, tanto refletem, quanto afetam a organização da qual fazem parte. Os padrões de interações pelos quais as equipes fazem o seu trabalho são formados pelas estruturas organizacionais, sistemas e culturas nas quais elas estão inseridas. Entretanto, como as equipes são um fórum adequado para integrar as competências necessárias e requeridas para executar suas tarefas, os padrões de interação que afetam a qualidade do trabalho da equipe influenciarão nos resultados organizacionais. Ainda segundo a autora, as mudanças organizacionais necessárias para que isso ocorra são desafiadoras, pois os interesses individuais e a configuração organizacional derivam de cultura. Assim, executivos, gerentes e membros de equipes devem aprender a reconhecer e endereçar os paradoxos e contradições que impedem o trabalho em equipe e as organizações devem se modificar para absorver o processo das equipes.

Dessa forma, com base nas várias definições apresentadas neste texto (DOUGHERTY, 1992; HOLLAND; GASTON; GOMES, 2000; EDMONDSON; NEMBHARD, 2009; DASPIT et al., 2013), segue uma definição sugerida pelo autor desta pesquisa para o termo equipe interfuncional:

Grupo de profissionais com formação em disciplinas acadêmicas diversificadas, com diferentes habilidades e oriundos de funções distintas da organização, mas com um alto grau de interdependência, que trabalham juntos, normalmente conduzidos por uma liderança formal. Esse grupo é constituído convenientemente de forma temporária ou permanente, de tal forma a executar um projeto ou processo como a maneira de cumprir um objetivo organizacional comum alinhado com os objetivos específicos das funções de origem. As equipes interfuncionais são utilizadas para desenvolver produtos, transformar organizações, aumentar a velocidade de atendimento ao mercado e uma variedade de outras tarefas.

### 2.3. Características e Principais Desafios para as EIFs

Apesar da popularidade entre os trabalhos acadêmicos e os praticantes do mundo dos negócios, vários desafios se apresentam para as EIFs, dada a natureza da sua constituição baseada em relações informais, diversidade de conhecimentos e origem de seus membros, amplo escopo e incertezas das tarefas a serem executadas para o cumprimento de objetivos de hierarquia superior. Os trabalhos analisados na fase de revisão bibliográfica mostram alguns desses desafios e apresentam diferentes perspectivas relacionadas aos elementos característicos das EIFs.

Segundo Kahn (2009), a perspectiva de ter apenas dois níveis de iniciativas entre funções, puramente funcional ou puramente interfuncional, parece restritiva à luz do espectro de situações possíveis para o emprego de iniciativas entre funções. Embora a iniciativa interfuncional pareça ser um descritivo apropriado de iniciativas envolvendo múltiplas funções, essa terminologia é muito vaga para descrever em que grau as funções se relacionam. Ou seja, a nomenclatura sugere que as iniciativas são dois estados discretos: funcional ou interfuncional.

Alternativamente, Kahn (2009) propõe a perspectiva em que uma terceira categoria é incluída e ele a chama de Iniciativa Multifuncional, que retrata uma escala contínua entre as iniciativas meramente funcionais e as iniciativas interfuncionais, onde as multifuncionais representam um meio termo entre as outras duas.

As Iniciativas Funcionais, segundo Kahn (2009), representam aquelas atividades encapsuladas em si e, portanto, cuja necessidade de contato com outras funções é mínima ou inexistente. As atividades dentro de um contexto meramente funcional possuem um escopo estreito e objetivos estritamente relacionados a uma função específica para atingir esses objetivos e cumprir tarefas geralmente com pouco ou nenhum grau de incerteza. Para tanto, o gerenciamento de recursos para esse fim deve ser simples e há uma necessidade extremamente limitada ou nenhuma de conhecimentos diversificados sobre o restante da organização e, também, cria e compartilha pouco ou nenhum conhecimento com as outras funções ou departamentos, já que esses conhecimentos se prestam exclusivamente a cumprir as tarefas encapsuladas na função específica.

As Iniciativas Multifuncionais, segundo Kahn (2009), descrevem aquelas em que profissionais cumprem o papel de representar as visões de sua função de origem. Dessa

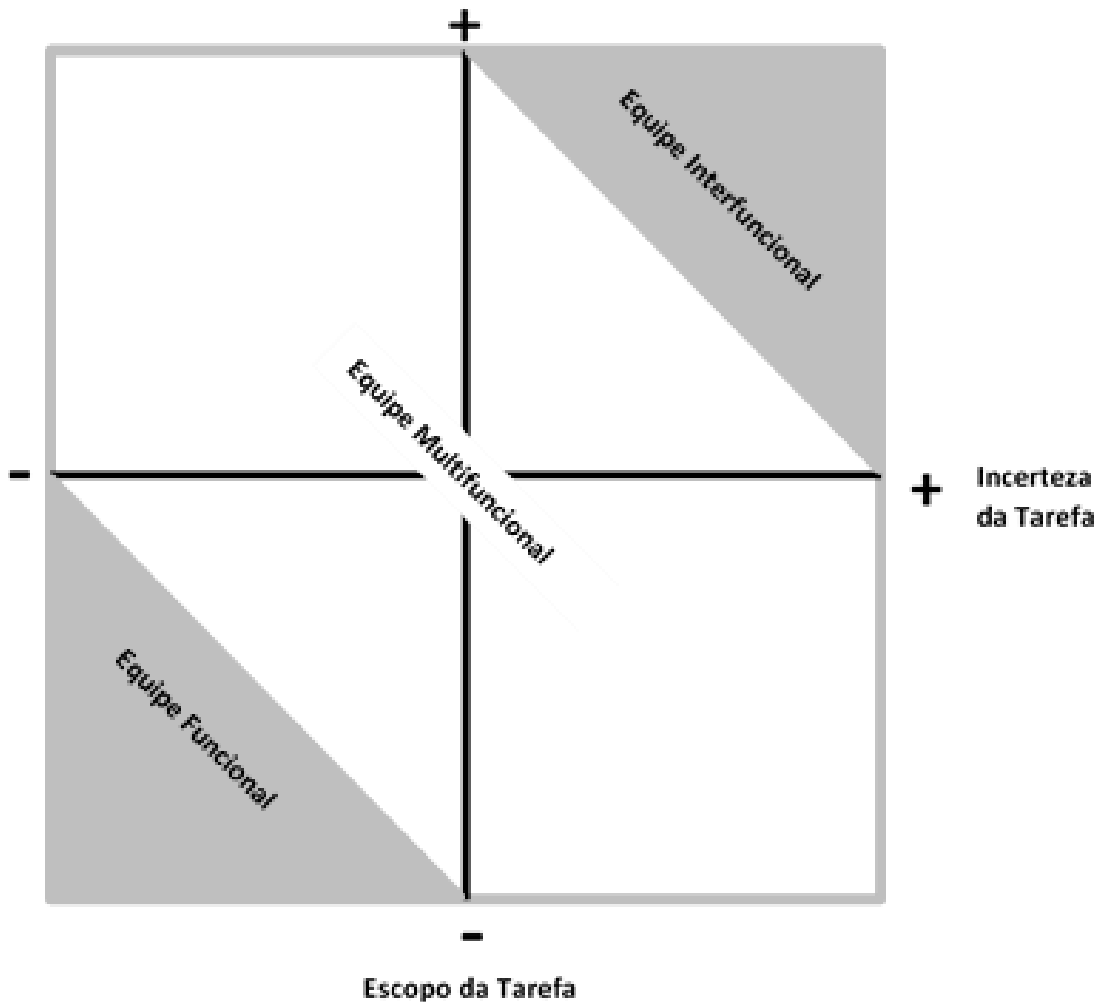


forma, há um compromisso mais forte com a função do que com as iniciativas que atravessam as diversas funções participantes. Os líderes de iniciativas multifuncionais conseguem ter uma visão do direcionamento das iniciativas, mas eles têm pouco ou nenhum controle sobre a gestão dos membros de uma equipe que participam de iniciativas multifuncionais. Esse tipo de iniciativa acaba por gerar conflitos entre os participantes de equipes multifuncionais, pois cada um defende as suas próprias visões funcionais. Há, então, um moderado nível de criação e compartilhamento de conhecimento entre as funções, o que gera um certo nível de incerteza e complexidade nas tarefas a realizar para atingir objetivos ligados mais às funções do que às iniciativas.

No caso das Iniciativas Interfuncionais, os objetivos hierarquicamente superiores se sobrepõem aos objetivos funcionais individuais, o que aumenta sobremaneira os interesses dos membros em cumprir atividades relacionadas e amarradas às funções participantes. A gestão e a responsabilidade de recompensas e compensações da equipe interfuncional é atribuída a um líder pré-selecionado e os seus membros estão comprometidos totalmente com as iniciativas ligadas aos objetivos do processo interfuncional e não aos objetivos dos departamentos e funções de origem (KAHN, 2009).

As iniciativas interfuncionais são as mais demoradas e difíceis de se implementar, uma vez que o nível de incerteza e a amplitude de escopo das tarefas são mais altos, juntamente com as políticas organizacionais que afetam a liberação de recursos e pessoal para uma dedicação exclusiva para as iniciativas interfuncionais. Como consequência da maior incerteza e o escopo mais amplo das tarefas, o nível de criação e compartilhamento de conhecimentos atinge o seu maior nível (KAHN, 2009).

A **Figura 4** mostra essa amplitude entre um extremo e outro (de funcional, passando por multifuncional, até interfuncional).



**Figura 4 - Iniciativas funcionais, multifuncionais e interfuncionais**  
 Fonte: Kahn (2009, p. 79) - adaptado pelo autor para a língua portuguesa

A distinção, segundo Kahn (2009), reside nas implicações entre a ausência da criação e compartilhamento de conhecimento (puramente funcional), moderada criação e compartilhamento de conhecimento (multifuncional) e alta criação e compartilhamento de conhecimento Interfuncional).

Anthony, Green e McComb (2013) destacam que uma melhor qualidade de coordenação entre os líderes de departamento está associada com um menor conflito de fronteira entre a equipe do projeto e líderes de departamento e também maior eficiência do projeto. Seus resultados também sugerem que a definição antecipada dos objetivos do projeto está positivamente associada com uma melhor qualidade de coordenação entre os líderes de departamento.

Segundo Henke, Krachenberg e Lyons (1993), uma EIF de Desenvolvimento de Produtos é formada pelas seguintes características sistêmicas:

1. Estrutura e Composição da Equipe:

a. Representação funcional: as áreas funcionais que compõem uma EIF podem variar de empresa para empresa e de indústria para indústria, mas tipicamente envolvem todas as funções que, em um ou outro momento, são envolvidas no processo de desenho, engenharia, produção e marketing do produto pelo qual são responsáveis;

b. Inter-relacionamentos hierárquicos/laterais: o desenvolvimento de produto pode contar com várias EIFs e uma EIF específica pode contar com grupos de apoio, que podem estar ligados hierarquicamente ou na forma de rede em um sistema aberto;

c. Envolvimento de fornecedores: por vezes, fornecedores externos são necessários para compor a Equipe Interfuncional. Assim, muitas EIFs são responsáveis por selecionar e incorporar fornecedores externos para compô-las;

d. Envolvimento operário: frequentemente, há representantes de operários na Equipe Interfuncional. Quando a empresa é sindicalizada, esses membros representam não somente os trabalhadores e seus pontos de vista, mas também os interesses da classe, melhorando o relacionamento dos trabalhadores.

2. Integração Sistêmica: a Equipe de Desenvolvimento de Produtos é um sistema. Os representantes da equipe, as várias áreas funcionais, os fornecedores, os representantes dos trabalhadores, as múltiplas Equipes Interfuncionais e as Equipes de Gerenciamento de Programas compreendem um sistema aberto, interdependente e interagente com a organização como um todo:

a. Fluxo de Informações: tanto a Equipe Interfuncional precisa receber informações diversas de outras áreas funcionais da organização e de grupos de apoio, como ela precisa fornecer informações a essas entidades de tal forma a

atender às necessidades da equipe de desenvolvimento para a entrega dos resultados;

b. Integração da Informação: quando a organização possui diferentes EIF em diferentes programas, há necessidade de se manter uma Equipe de Coordenação Sistêmica para integrar as informações de itens que são comuns a esses produtos.

3. Considerações sobre Pessoas: o estudo mostra que a maior parte dos esforços são investidos na estruturação da equipe e a menor parte na preparação dos seus membros e interações para funcionar efetivamente no ambiente de equipe. Entretanto, nenhum dos dois sozinho é suficiente:

a. Seleção e motivação dos membros da equipe: dentre as questões que merecem atenção nesse aspecto estão a importância da atividade da equipe, a boa adaptação dos indivíduos na equipe, o aspecto relacionado à meritocracia aplicada adequadamente.

b. Habilidades de relacionamento interpessoal: em adição às habilidades de tarefas dos indivíduos, uma segunda área de habilidades é requerida dos membros de EIFs. Ela está relacionada às habilidades de construção e manutenção da equipe e habilidades de processos. Essas habilidades ajudam a equipe nas relações interpessoais e consequentemente na execução das atividades pelos seus membros.

c. Gerenciamento da equipe: as observações do estudo sugerem que há duas classes de líderes. Por um lado, há o tradicional líder autocrático, que gere o grupo como um departamento em que ele/ela é o chefe e tem a inteligência, experiência e direito de tomar decisões sobre a equipe. Por outro lado, há o líder permissivo que deixa as discussões se arrastarem interminavelmente e indivíduos roubarem tempo em reuniões e, mesmo assim, percebe as suas ações (ou a falta delas) como sendo essenciais para uma boa liderança. As habilidades de processos de equipe para o líder são provavelmente mais importantes do que as suas habilidades técnicas. O líder deve aproveitar as habilidades de cada

membro e gerar envolvimento sustentado e apropriado para eliminar desvios improdutivos, manter altos padrões de tomada de decisão, gerenciar conflitos construtivamente e, em geral, conseguir níveis contínuos de resultados satisfatórios do grupo sem excessivos conflitos.

d. Atratividade e coesão da equipe: duas características que afetam a interação e relacionamento da equipe são a atratividade e a coesão. Cada membro da equipe tem uma percepção do grau de atratividade que a Equipe exerce nela. Pessoas atraídas para a equipe tendem a responder mais positivamente aos objetivos e aos outros membros do grupo. A coesão é a característica que determina o quanto o grupo é mantido unido. Um grau de coesão maior gera um grande senso de disciplina interna e responsabilidade no grupo. Entretanto, há de se tomar cuidado, pois altas taxas de coesão podem fazer com que a equipe se feche a novas ideias e, portanto, é preferível um grau de coesão moderado.

#### 4. Comunicação e questões de autoridade:

a. Comunicação: é frequente que o sucesso do trabalho de EIF falhe devido à falta de entendimento entre o processo lateral como EIF e a estrutura vertical em funções. O líder de um processo deve reportar o que acontece ao outro e vice-versa;

b. Autoridade dos membros: os membros da equipe devem ter autoridade para representar a função da qual são oriundos;

c. Autoridade da Equipe: A falta de definição da autoridade da EIF faz com que os membros se sintam desmotivados, pois cada decisão tomada estará sujeita a mudanças pela alta gestão.

O estudo encontra, em seus resultados, que as empresas percebem quatro benefícios primários pelo uso de equipes interfuncionais:

1. As deficiências das estruturas hierárquicas são superadas pelas habilidades das equipes em transpor as linhas verticais de autoridades;
2. A tomada de decisão é descentralizada;
3. A sobrecarga de informações hierarquizadas é reduzida drasticamente;
4. Decisões de alta qualidade podem ter um grande potencial significativo para ocorrer utilizando Equipes Interfuncionais.

Em uma revisão de literatura, Proehl (1997) identificou cinco fatores recorrentemente citados que são críticos para o sucesso de uma EIF e que parecem corroborar com os achados de Henke, Krachenberg e Lyons (1993):

1. A adesão da equipe é crítica, especificamente tendo: representação funcional, mente aberta, membros altamente motivados e representação de usuários finais;
2. Um líder de equipe habilidoso em uma posição de autoridade é fator chave;
3. A equipe deve ter autoridade e responsabilidade para cumprir suas tarefas;
4. Deve haver apoio gerencial e recursos adequados para a equipe;
5. Deve existir comunicação interna e externa adequada.

Pelos resultados do estudo, Proehl (1997) constatou que as diferenças entre os dois grupos pesquisados estavam menos relacionadas às habilidades utilizadas nas reuniões das equipes e mais às atitudes e prioridades dos participantes da equipe. Quatro fatores foram identificados como significativos para o sucesso da equipe:

1. As equipes de sucesso tiveram líderes, membros e patrocinadores que tomaram o projeto como prioridade;
2. Essas equipes foram orientadas às tarefas, mantendo e cumprindo os seus objetivos no tempo certo;
3. Os líderes assumiram um papel ativo mantendo os membros informados e dando apoio e reconhecimento aos membros;
4. Respeito, comunicação aberta e mutualismo entre os membros foram fatores-chave de sucesso.

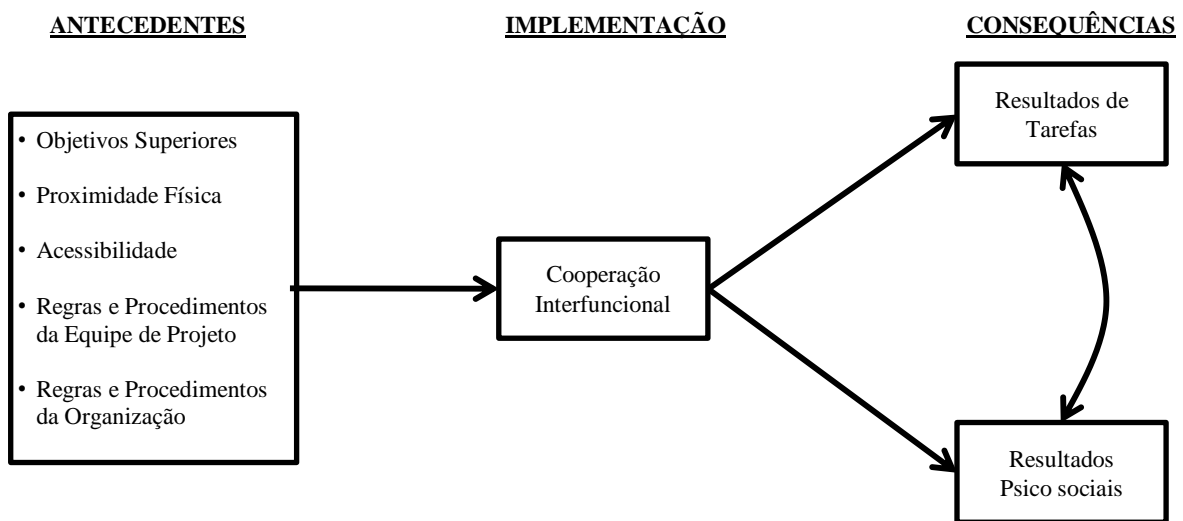
Comuns às considerações sobre pessoas, tratadas no trabalho de Henke, Krachenberg e Lyons (1993), Sarin e Mahajan (2001) endereçaram as seguintes questões de pesquisa relacionadas à influência de premiações igualitárias, baseadas em posições/status ou como recompensa por resultados:

1. Como as dimensões internas de desempenho de uma EIF de Desenvolvimento de Produto (satisfação dos membros da equipe e desempenho auto avaliado) são afetadas pela distribuição de premiações iguais e baseadas em posição?
2. Como as dimensões externas de desempenho de uma EIF de Desenvolvimento de Produto (velocidade para mercado, nível de inovação, aderência ao orçamento e prazos, qualidade do produto e desempenho de mercado) são afetadas por premiações que estão ligadas ao processo de Desenvolvimento de Produtos versus o resultado produzido pela Equipe?

Os resultados apontaram que, quando é fácil avaliar o desempenho individual na equipe, recompensando os membros de forma diferenciada com base em suas posições/status, há probabilidade de altas taxas de satisfação entre os membros da equipe. Além disso, as organizações deveriam investir em métodos de avaliação individual dos membros de forma mais apurada, já que ambos os tipos de recompensa, baseado em posição e igualitária exercem influência negativa no desempenho quando a facilidade de avaliação individual é baixa.

Também, para projetos longos ou menos complexos, recompensas baseadas em processos tem uma influência negativa no desempenho da equipe, enquanto recompensas baseadas em resultados melhoram o desempenho. Para projetos de risco e em indústrias relativamente estáveis ou de alta competição, recompensas baseadas em resultados podem afetar a qualidade do produto.

Pinto, Pinto e Prescott (1993) propuseram um diagrama conceitual, mostrado na **Figura 5**, para examinar empiricamente os efeitos de cinco constructos antecedentes para a cooperação Interfuncional.



**Figura 5 - Antecedentes e consequências da cooperação interfuncional**  
 Fonte: Pinto, Pinto e Prescott (1993, p. 1283)

1. Objetivos hierarquicamente superiores: para que um departamento, ou função, consiga cumprir os objetivos a ele atribuídos, é requerido que os outros departamentos, cumpram objetivos correlacionados, gerando, assim, uma cooperação interfuncional. Os objetivos hierarquicamente superiores cumprem esse papel, uma vez que são compulsórios a todos os grupos envolvidos requerendo recursos e esforços de mais de um grupo;

2. Proximidade física: a ideia é de que a proximidade física é um importante facilitador de cooperação, pois quando indivíduos trabalham perto de outros, eles têm maior propensão a se comunicar e cooperar uns com os outros;



3. Acessibilidade: no estudo, a acessibilidade foi definida como uma percepção individual a respeito da liberdade que se tem ou a habilidade para abordar ou comunicar com outros membros da organização;
4. Regras e procedimentos: referem-se àquelas atividades que são mandatórias e controladas e que atravessam os limites das funções. Dessa forma, elas podem se configurar como uma maneira efetiva para conseguir coordenação interdepartamental.

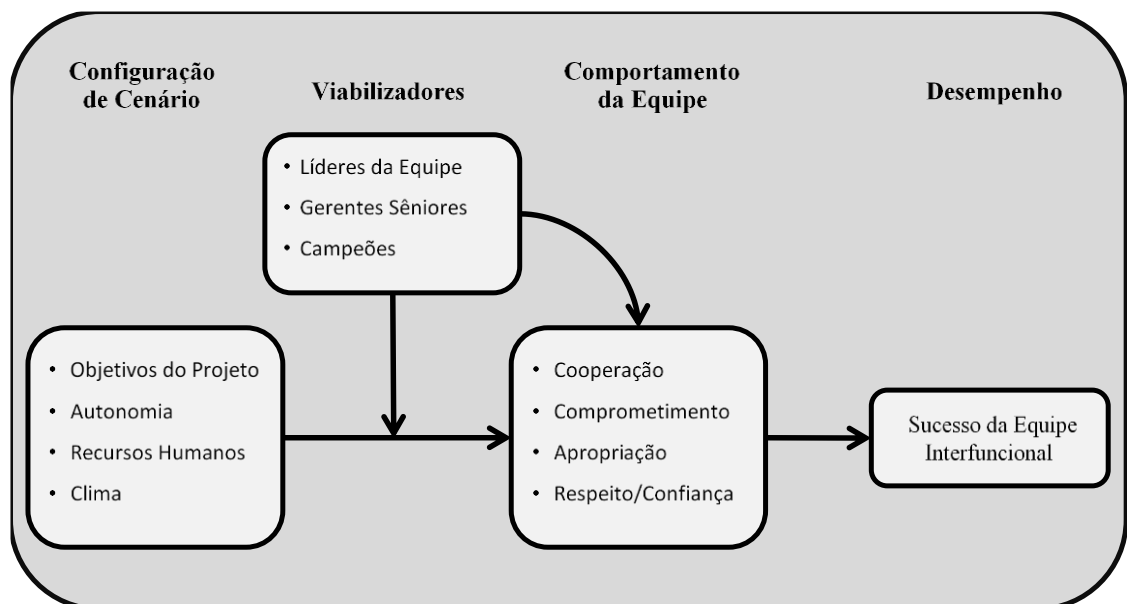
Além disso, os autores utilizaram o diagrama para investigar os efeitos da cooperação Interfuncional nas consequências da implementação, medidas em termos de resultados das tarefas percebidas dos projetos e resultados psicossociais. O estudo, feito em hospitais da Pennsylvania, em Ohio e Nova York, nos Estados Unidos da América, mostrou que:

1. Os objetivos hierarquicamente superiores, as regras e procedimentos e proximidade física têm significativo impacto na cooperação entre os membros das EIFs de projetos. Esse resultado evidencia que o estudo de cooperação interfuncional deveria focar em fatores que estão sob o controle do gerenciamento, assim como dos constructos tradicionais da organização.
2. Os objetivos hierarquicamente superiores podem ter um forte impacto na limitação e desarme de conflitos intergrupais. Dada a força dessa relação, os gerentes de projetos deveriam ser aconselhados a utilizar objetivos organizacionais existentes, ou desenvolver objetivos específicos relacionados ao projeto como um ponto em comum compartilhado entre os diversos departamentos, de tal forma a conseguir cooperação.
3. Regras e procedimentos organizacionais não parecem exercer impacto sobre os resultados psicossociais ou do projeto, mas sim as regras e procedimentos da equipe interfuncional. Então, políticas descentralizadas serão de maior utilidade para regular o comportamento de um específico grupo de trabalho interdependente. Entretanto, essas regras e procedimentos deverão suportar os objetivos organizacionais.

4. A localização do escritório e o *layout* físico das instalações podem ter um importante efeito na frequência e natureza das interações entre os membros da equipe do projeto.

5. Já a acessibilidade não parece ter uma importância significativa no estudo

Uma pesquisa, realizada por McDonough (2000), analisa as respostas de 112 profissionais de desenvolvimento de novos produtos para determinar quais fatores são mais frequentemente mencionados como direcionadores ao sucesso dos projetos. Ele questiona o que motiva as empresas para começar a utilizar EIF e quais fatores são percebidos como sendo associados com o sucesso da equipe. O autor selecionou três grandes áreas nas quais concentrar a sua pesquisa: configuração de cenário, viabilizadores e comportamentos da equipe e propôs um modelo conceitual de interação entre esses itens e o sucesso da EIF, como mostrado na **Figura 6**.



**Figura 6 - Modelo proposto de interações entre configuração de cenário, viabilizadores, comportamento da equipe e desempenho da EIF**  
**Fonte: McDonough (2000, p. 233)**

1. Elementos relacionados à configuração de cenário: agrupa variáveis que exercem um papel antecedente no processo de desenvolvimento de produtos:

a. Objetivos do projeto: tem o efeito de não só dizer à equipe o que fazer, mas também de dizer o que não fazer, focando os esforços e colocando limites.

b. Autonomia dos membros da equipe do projeto: autonomia pode afetar o desempenho indiretamente gerando cooperação entre os membros da equipe que, por sua vez, pode levar a um aumento da qualidade dos produtos desenvolvidos e tomadas de decisão mais rápidas.

c. Clima do projeto: as duas formas de se criar um clima de cooperação e comunicação entre os membros da equipe é dar autonomia a eles e criar um senso de urgência, ou importância, do projeto, de tal forma que seja gerado um sentimento de confiança e compromisso na equipe

d. Recursos humanos do projeto: a capacitação e a diversidade dos membros da equipe são fatores que aumentam a quantidade e variedade de informações disponíveis para o desenho de novos produtos que, por sua vez, aumenta as perspectivas de melhoria de processos de resolução de problemas.

2. Viabilizadores: uma segunda área, foco da pesquisa, foi concentrada no indivíduo, que tem o potencial para viabilizar o sucesso da Equipe Interfuncional.

a. Liderança da equipe: duas formas de liderança parecem se estabelecer e melhorar o desempenho de equipes de desenvolvimento de produtos: estabelecendo limites para a equipe e deixando que os membros tenham liberdade para tomada de decisões dentro desses limites; ou exercendo um tipo de liderança participativa, onde os membros têm liberdade para explorar, discutir e desafiar as ideias e tomar suas próprias decisões sobre quais tecnologias perseguir, problemas a resolver e tarefas a cumprir. Além disso, o líder da equipe deve ser um tipo de ponte entre a equipe e a gestão superior, dando condições de patrocínio e evitando impressões errôneas.

b. Patrocínio da alta gerência: fazer as coisas acontecerem e retirar as barreiras do caminho da equipe são atribuições da alta gerência, que sem o devido patrocínio pode contribuir para a falha no projeto.

c. Campeão: definido como sendo alguém que toma para si uma função de viabilizador, contribuindo para o sucesso do projeto mas não tendo papel de liderança formal.

3. Comportamento da equipe: a terceira área de pesquisa pode ser influenciada, tanto pela configuração de cenários, como pelos viabilizadores. Essa área inclui cooperação, compromisso, propriedade e respeito mútuo.

a. Cooperação: envolve o trabalho conjunto para completar o trabalho da equipe e parece ter um forte impacto no desempenho da equipe.

b. Compromisso: uma vez que os membros são escolhidos com os perfis corretos e haja uma liderança efetiva, a organização pode gerar um grande sentimento de dever na equipe de tal forma a atingir os objetivos do projeto, alcançando resultados de alto desempenho.

c. Apropriação: sentimento de querer fazer a diferença. Cada membro da equipe começa a imprimir a sua identidade nos resultados do projeto.

d. Respeito: respeito entre os membros da equipe, que pode levar a uma comunicação mais aberta e sentimentos de confiança entre si.

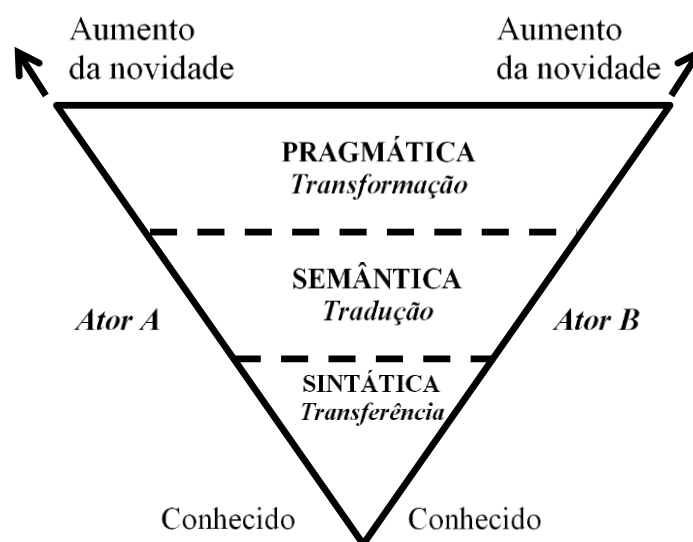
Utilizando modelos de influência de mecanismos de integração e coordenação no processo de equipes de Desenvolvimento de Produtos, Hauptman e Hirji (1999) sugerem que quanto mais intensivo o uso de mecanismos de integração e coordenação por uma equipe de projeto, mais aumenta a efetividade do processo de EIF em termos de comportamentos e atitudes, tais como: fluxo de informação em duas vias entre representantes das funções; sobreposição de resolução de problemas; grau de prontidão para acatar tomadas de decisões incertas e/ou informações ambíguas.

Uma EIF possui, em sua composição, membros originários de várias funções distintas que possuem conhecimentos relacionados às suas formações acadêmicas e

experiências diversas. Nessas equipes, existem barreiras constituídas pelas fronteiras entre esses conhecimentos individuais causando problemas de comunicação. Para atingir um mesmo objetivo e gerar resultados positivos para a equipe e consequentemente contribuir para os resultados da organização, é necessário que os membros da EIF se envolvam em um processo cognitivo complexo.

Referenciando vários outros estudos, Kotlarsky, Hooff e Houtman (2012) citam a teoria do Sistema de Memória Transacional (traduzido, pelo autor, do idioma inglês *Transactive Memory System - TMS*) como sendo um sistema de memória coletiva, consistido de combinações de sistemas de memórias individuais e comunicações entre indivíduos que disponibilizam a divisão compartilhada de esforço cognitivo usada para codificar, armazenar e recuperar conhecimento de diferentes, mas complementares, domínios de especialidades enquanto engajados em tarefas coletivas. Uma das características chaves do TMS é a sua especialização. Contudo, algum conhecimento comum é requerido para coordenar seu conhecimento diferenciado para que o TMS seja eficiente.

Por meio de um diagrama conceitual, mostrado na **Figura 7**, no qual explora o conceito das fronteiras progressivamente complexas (sintaxe, semântica e pragmática) e três processos igualmente complexos (transferência, tradução e transformação), Carlile (2004) avalia a gestão do conhecimento através dessas fronteiras em configurações onde a inovação é desejada.



**Figura 7 - Diagrama para gestão de conhecimento através das fronteiras.**  
 Fonte: Carlile (2004, p.558)

A fronteira sintática, segundo Carlile (2004), é resultado de diferenças de vocabulário entre as disciplinas profissionais; a fronteira semântica é causada pelas interpretações distintas através das diferentes práticas; e a fronteira pragmática está relacionada às diferenças de interesses que questionam os pressupostos-chave inerentes a uma prática particular.

Na **Figura 7**, cada tipo de fronteira é categorizada e mostra a sua complexidade relativa às propriedades relacionais do conhecimento, da mesma forma que cada tipo de processo é identificado: transferência, tradução e transformação, cada um associado ao tipo de fronteira respectiva. No vértice da pirâmide invertida, Carlile (2004) situa uma fronteira sintática em que, quando o conhecimento é transferido de acordo com um vocabulário comum, o conhecimento de domínio específico pode ser gerenciado eficientemente através da fronteira. À medida que se sobe na pirâmide invertida, cresce o grau de novidade e aumenta a dificuldade dentro de um processo de aprendizado sobre a tradução dos conhecimentos de domínio específico de cada um dos atores envolvidos. No nível da fronteira pragmática, interesses comuns devem ser desenvolvidos para que os atores consigam gerenciar as consequências, diferenças e dependências de cada conhecimento de domínio específico alheio.

Assim, a efetividade do compartilhamento de cada conhecimento específico em uma EIF se baseia na existência de um conhecimento comum que os membros vindos de comunidades profissionais distintas usam para compartilhar e avaliar os conhecimentos alheios (CARLILE, 2004). Kotlarsky, Hooff e Houtman (2012) mostram que, pela lente da teoria das fronteiras do conhecimento, as dificuldades de comunicação entre os membros de uma EIF podem ter diferentes origens relacionadas às fronteiras sintática, semântica e pragmática, o que impede a comunicação e o desenvolvimento de um TMS.

Em uma abordagem distinta, Majchrazak, More e Faraj (2012) utilizaram um estudo qualitativo longitudinal com três diferentes EIF enfrentando situações práticas de inovação. Eles descobriram que, dessa forma, as EIFs não se ocuparam em confrontar os conhecimentos alheios identificados nas fronteiras por meio de negociação, o que leva tempo e requer demasiado recurso. Ao contrário, eles identificaram que as práticas de inovação fomentavam a integração do conhecimento minimizando diferenças e distinções entre as áreas de especialidades. Assim, porque essas práticas explicitamente evitaram distinções de fronteiras, os autores se referem a essa abordagem como aquela em que os membros co criaram suas soluções superando as diferenças de conhecimento ao invés de confrontá-las.

No campo da integração dentro de uma EIF, a formação da equipe por meio da seleção dos membros provenientes de várias outras áreas e departamentos, juntamente com a comunicação entre esses membros, são de suma importância para que se obtenha resultados positivos desta constituição (HENKE; KRACHENBERG; LYONS, 1993; PROEHL, 1997; MCDONOUGH, 2000). A formação desse tipo de equipe requer considerações sobre comportamentos individuais, habilidades para interações interpessoais, assim como competências técnicas (FITZPATRICK; ASKIN, 2005).

Apesar dos vários benefícios encontrados no uso de equipes interfuncionais, mostrados pela bibliografia apresentada neste estudo (MALTZ; KOHLI, 1996; DAWES; MASSEY, 2001; KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002; WEBBER, 2002; LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006; MATTHYSSENS; JOHNSTON, 2006; CHERNATONY; COTTAM, 2009; TURKULAINEN; KETOKIVI, 2012), muitos desafios ainda são enfrentados pelas EIFs no mundo prático. Edmondson e Nembhard (2009) apresentam alguns pontos críticos que, se tratados devidamente, podem auxiliar na obtenção de benefícios na forma de novas capacitações e resiliência dos membros da equipe. Os autores sugerem que as lideranças, tanto no nível da equipe, quanto da organização, têm um papel crítico e fundamental e, dessa forma, devam construir capacitações para aprendizado e colaboração que será crescentemente valiosa para a dinâmica e no ambiente de negócios cheio de incertezas. Edmondson e Nembhard (2009) salientam que para equipes interfuncionais específicas de desenvolvimento de novos produtos, como é o caso de seu estudo, apesar de haver um grande potencial para melhorar os processos de aprendizado e inovação, a realização dos benefícios é desafiada por uma lista de fatores:

1. Complexidade do projeto: Kahn e Mentzer (1996) e Kahn (1996), da mesma forma, apontam que o grau de incerteza e ambiguidade nas tarefas relacionadas à alta necessidade de colaboração das Equipes Interfuncionais são desafios significativos para esse tipo de estrutura;
2. Diversidade da Equipe: relaciona a questão das diferenças entre funções participantes da equipe com o efeito no seu desempenho. Além disso, essa diversidade funcional também pode causar insatisfações, rotatividade de pessoal, falta de comprometimento e estresse do trabalho. Todos esses elementos podem

prejudicar, se não bem conhecidos e administrados, a comunicação entre os membros e consequentemente impedir a colaboração;

3. Tempo de permanência dos membros na equipe: normalmente, os membros de uma equipe são selecionados com base em suas capacitações e habilidades suficientes para contribuir em um projeto específico. Alguns irão trabalhar pelo tempo necessário até que seja completada a tarefa e cumprido o objetivo conforme a sua especialidade e partir para o próximo desafio; outros irão se juntar por curtos períodos. Esses tipos de situações contribuem para problemas para o aprendizado, pois a familiarização entre os membros é necessária e isso leva um tempo maior do que a sua permanência na equipe;

4. Fronteiras tênues: A coesão entre os membros da EIF é fundamental para que se cumpra os objetivos específicos da equipe e geral da organização. Entretanto, essa coesão pode levar a um encapsulamento, o que impede que os seus membros deixem de discordar e passem a ser mais coniventes do que agentes de inovações e mudanças. O desafio é manter uma comunicação entre a EIF e o restante da organização, ultrapassando-se as suas fronteiras;

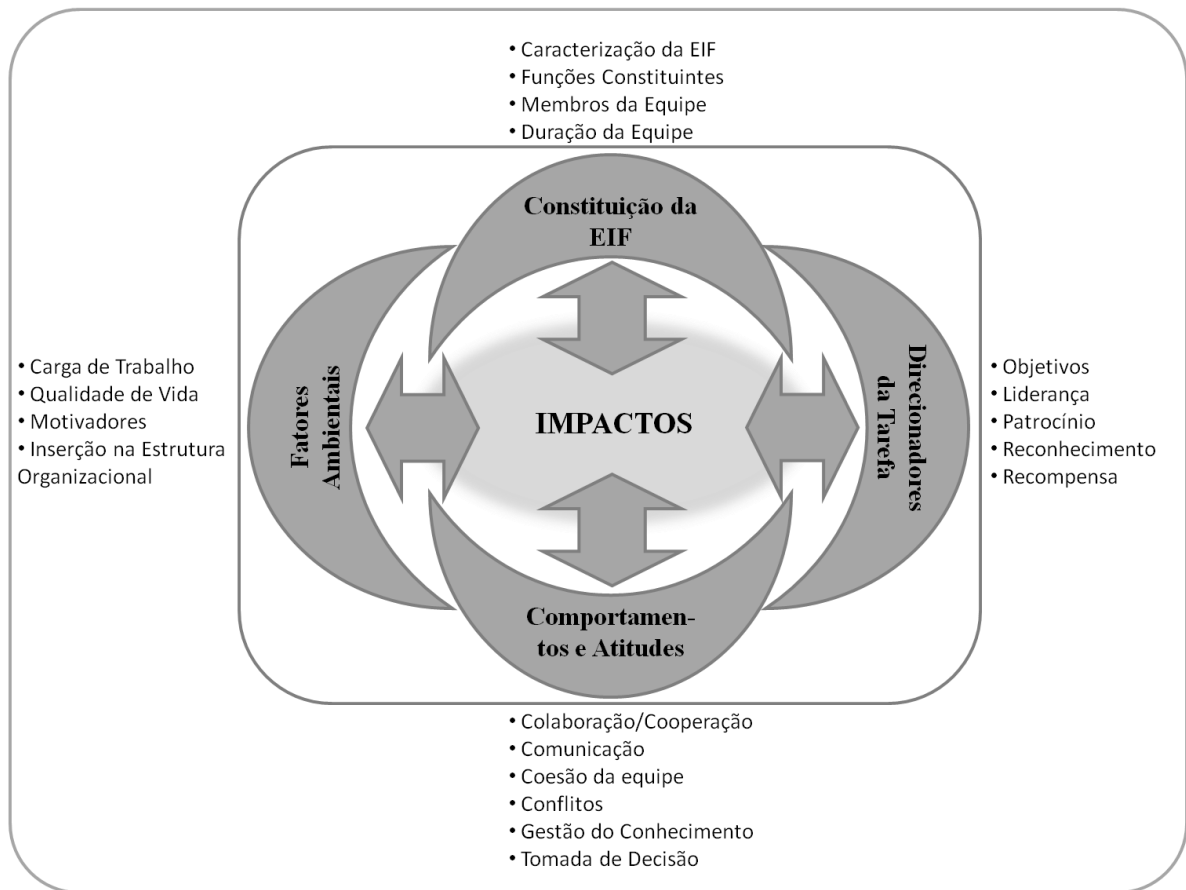
5. Infraestrutura organizacional: relacionada à inserção da EIF dentro da estrutura organizacional, de tal forma a inibir o trabalho em grupo. Algumas vezes, a equipe é subjugada dentro da estrutura e os processos de recompensas promovem a individualidade dos membros dentro de suas estruturas funcionais, criando disparidades de reconhecimento entre os participantes da EIF. Uma outra situação que pode desestimular o trabalho em equipe é a distribuição geográfica que dificulta a comunicação e diminui a oportunidade de colaboração.

## **2.4. Componentes fundamentais da dinâmica interna das EIFs**

Com base na literatura citada neste referencial teórico, e tendo em vista a diversidade de estudos analisados e resultados descritos, foi possível sumarizar, no diagrama



conceitual mostrado na **Figura 8**, as quatro dimensões de análise para caracterização das EIFs e os seus impactos, identificadas no trabalho.



**Figura 8 - Dimensões de análise da dinâmica interna de uma EIF**

Fonte: elaborado pelo autor

Cada uma das dimensões de análise se desdobra em vários elementos constituintes das características de uma EIF.

**1. Constituição da EIF:** essa dimensão contempla os elementos que abrangem a razão de ser, o sentido de se criar uma EIF (COHEN; BAILEY, 1997; HAUPTMAN; HIRJI, 1999; HOLLAND; GASTON; GOMES, 2000; BUSS; CUNHA; LUCE, 2001; CARLILE, 2002; KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002; PARKER, 2003; CARLILE, 2004; MOSES; AHLSTRÖM, 2008; LOVE; ROPER, 2009; HIRUNYAWIPADA; BEYERLEIN; BLANKSON, 2010; FENG et al., 2010; JUGEND; SILVA, 2012). Além disso, contém informações sobre as funções que formam a equipe e designam os membros participantes e os fatores relacionados a esses membros, tais como quantidade, capacitação, formação acadêmica e experiência profissional, habilidades, suas motivações, como são selecionados (WEBBER,

2002; RANDEL; JAUSSE, 2003; YEH; CHOU, 2005; MOSES; AHLSTRÖM, 2008; EDMONDSON; NEMBHARD, 2009; DASPIT et al., 2013). Outro elemento que faz parte dessa dimensão está relacionado ao prazo de permanência desse tipo de formação, enquanto equipe: permanente ou temporária e, nesse último caso, por quanto tempo (WANG; HE, 2008; EDMONDSON; NEMBHARD, 2009);

**2. Direcionadores e Facilitadores da Tarefa:** essa dimensão busca listar os principais fatores relacionados ao direcionamento, às facilidades ou dificuldades para a execução da tarefa atribuída à EIF. Ou seja, há relevância em investigar a existência de objetivos para a equipe e observar como e em que situações se dá o alinhamento entre os objetivos funcionais, organizacionais e dentro do grupo (MOSES; AHLSTRÖM, 2008). Também é relevante analisar como a liderança é instituída e institucionalizada (WEBBER, 2002; WANG; HE, 2008), qual é o seu estilo, que tipo de influência ela exerce nas outras áreas, que tipo de interferência recebe, se há patrocínio da alta administração para facilitação da tarefa e cumprimento dos objetivos estabelecidos e como são feitas as avaliações de desempenho e que tipo de reconhecimento ou recompensa são mais adequados e trazem mais resultados à equipe (MALTZ; KOHLI, 2000; SARIN; MAHAJAN, 2001; WANG; HE, 2008; GREEN; MCCOMB, 2013);

**3. Comportamentos e Atitudes do Grupo:** dimensão que se relaciona à presença de colaboração, item imprescindível para a ocorrência da integração interfuncional (KAHN; MENTZER, 1996; KAHN, 1996; EDMONDSON; NEMBHARD, 2009; GHOBADI; D'AMBRA, 2012). Este elemento também é essencial para evitar a competição entre os membros da equipe a ponto de gerar conflitos com divisões desiguais de poder (PIMENTA; SILVA; TATE, 2012). Outro elemento integrado dentro desta dimensão é a comunicação existente (ou não) entre os membros da equipe e entre a equipe e o ambiente externo a ela e que pode influenciar na ocorrência ou mitigação de conflitos (HENKE; KRACHENBERG; LYONS, 1993; MALTZ; KOHLI, 2000; ANTHONY; GREEN; MCCOMB, 2013). A gestão do conhecimento é um fator que trata do compartilhamento dos conhecimentos específicos (disciplinas, funções e formações) entre os membros da equipe que pode, também, diminuir o risco de haver conflitos por diferenças de linguagens técnicas e conhecimentos específicos (CARLILE, 2004; KOTLARSKY; HOOFF; HOUTMAN, 2012);

**4. Fatores Ambientais:** fatores ainda pouco explorados pelos pesquisadores dos estudos analisados neste trabalho, mostram-se relevantes para compreender como o ambiente

interno da EIF, externo à EIF e externo à organização influenciam nos resultados da equipe e na tarefa a ser entregue por ela (PINTO; PINTO; PRESCOTT, 1993; CORDERO; FARRIS; DITOMASO, 1998; LICHTENSTEIN et al., 2004; BUNDUCHI, 2009; KAHN 2009; ANTHONY; GREEN; MCCOMB, 2013);

**Impactos:** esse item permite explorar como são percebidos, pelos membros da EIF, os impactos que os diferentes aspectos observados nas dimensões de análise exercem na integração entre as funções participantes da EIF (PIMENTA; SILVA; TATE, 2012). Possibilita, também, analisar o impacto que o tipo de estruturação em EIF exerce no cumprimento dos objetivos da equipe e da organização.

O **Quadro 3** mostra o resultado da revisão bibliográfica e análise de conteúdo, cujas colunas contemplam:

1. As características identificadas, que são as dimensões elementares que constituem os fundamentos da dinâmica de uma EIF;
2. Os elementos de composição, ou o detalhamento de cada uma das quatro dimensões identificadas;
3. As principais questões de pesquisa, que poderão e deverão ser utilizadas para investigar como se dá a dinâmica de uma EIF considerando todos os elementos das dimensões identificadas;
4. A bibliografia tomada como referência, ou os autores que serviram de base para a identificação dos elementos característicos, sendo que alguns deles foram citados direta ou indiretamente no corpo deste referencial teórico.

DIMENSÃO DE PESQUISA	ELEMENTO DE COMPOSIÇÃO	PRINCIPAIS QUESTÕES DE PESQUISA	BIBLIOGRAFIA
Constituição da EIF	Caracterização da EIF	Qual é a natureza/o propósito da EIF? Os mais comumente encontrados na literatura analisada são: desenvolvimento de novos produtos, melhoria de processos, desenvolvimento de sistemas, resolução de problemas, reengenharia, definição de estratégia. Por que foi necessário criar uma EIF?	Cohen; Bailey (1997); Hauptman e Hirji (1999); Holland, Gaston e Gomes (2000); Buss, Cunha e Luce (2001); Carlile (2002); Krohmer, Homburg e Workman (2002); Parker (2003); Carlile (2004); Hirunyawipada, Moses e Ahlström (2008); Love e Roper (2009); Hirunyawipada, Beyerlein e Blankson (2010); Feng et al. (2010); Jugend e Silva (2012)
	Funções constituintes	Há de se destacar a diferença entre departamento e função para que se responda realmente: quais são as funções (grau de diversidade) da organização que constituem o processo realizado dentro da EIF? Quais os critérios para a escolha das funções participantes?	Webber (2002); Randel e Jaussi (2003); Yeh e Chou (2005); Moses e Ahlström (2008); Edmondson e Nembhard (2009); Dasgupta et al. (2013)
	Membros da Equipe	Quais são as capacitações e habilidades requeridas e identificadas dos membros? Como são escolhidas? Como elas se complementam?	Sarin e Mahajan (2001); Fitzpatrick e Askin (2005); Peelle (2006); Feng et al. (2010); Hsieh (2010)
		Que tipo de preparação os membros da EIF recebem? Os membros se sentem adaptados à equipe?	
		Qual é o tamanho da equipe em quantidade de membros?	
		O que motiva um membro da EIF a participar da equipe?	
		São utilizados outros tipos de participantes da EIF como membros (fornecedores, clientes, consultorias)?	
		Como se dá a seleção dos membros da EIF? (recrutamento externo, seleção interna, quais os critérios)	
	Duração da Equipe	A equipe é permanente ou temporária? Há uma definição de prazo de duração?	Wang e He (2008); Edmondson e Nembhard (2009)
		Existe um planejamento e cronograma para acompanhamento?	
		É estimulada a permanência ou há uma promoção para rotatividade dos membros?	
		Como essa permanência (curta ou longa) influencia no aprendizado?	

**Quadro 3 - Características comuns as EIFs**

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado na literatura consultada

DIMENSÃO DE PESQUISA	ELEMENTO DE COMPOSIÇÃO	PRINCIPAIS QUESTÕES DE PESQUISA	BIBLIOGRAFIA
Direcionadores e Facilitadores da Tarefa	Objetivos	Foram estabelecidos objetivos para a EIF e individuais? Como é o processo de definição desses objetivos?	Donnellon (1993); Katzenbach e Smith (1993); Pinto, Pinto e Prescott (1993); Proehl (1997); Chen, Mattioda e Daugherty (2007); Moses e Ahlström (2008); Kahn (2009); Maltz e Kohli (2000); Hirunyawipada, Beyerlein e Blankson (2010); Daspit <i>et al.</i> (2013)
		Foi mantido o objetivo individual funcional ou criado um novo relacionado ao da EIF? Ou ambos?	
		Há alinhamento entre os objetivos hierarquicamente superiores e os da EIF? De que forma é feito esse alinhamento?	
	Liderança	Como é o estilo de liderança instituída (formal, informal, neutra ou de uma das funções que compõem a EIF)?	Donnellon (1993); Henke, Krachenberg e Lyons (1993); Proehl (1997); Edmondson e Nembhard (2009); Hirunyawipada, Beyerlein e Blankson (2010); Webber (2002); Wang e He (2008); Dinca e Voinescu (2012); Daspit <i>et al.</i> (2013)
		Qual é o grau de influência e penetração nas outras áreas	
	Patrocínio	Existe patrocínio da alta administração?	Donnellon (1993); Proehl (1997)
		Existe influência dos patrocinadores na gestão da EIF?	
	Reconhecimento e Recompensa	Como é o processo de avaliação da equipe (generalizado ou individual)?	Maltz e Kohli (2000); Sarin e Mahajan (2001); Wang e He (2008); Green e McComb (2013)
		Quais são os critérios de avaliação para efeito de recompensa?	

**Quadro 3 (continuação) - Características comuns as EIFs**

Fonte: elaborado pelo autor, baseado na literatura consultada

DIMENSÃO DE PESQUISA	ELEMENTO DE COMPOSIÇÃO	PRINCIPAIS QUESTÕES DE PESQUISA	BIBLIOGRAFIA
Comportamentos e Atitudes do Grupo	Colaboração/Cooperação	Qual é o nível de colaboração/cooperação entre os membros?	Donnellon (1993); Pinto, Pinto e Prescott (1993); Kahn e Mentzer (1996); Kahn (1996); Hauptman e Hirji (1999); Jassawalla e Sashittal (2000); Edmondson e Nembhard (2009); Ghobadi e D'Ambra (2012)
		Como se dá a colaboração/cooperação entre os membros? Ela é estimulada (como) ou ocorre naturalmente?	
		Há mais colaboração/cooperação ou mais competição entre os membros? Quais são os motivadores/estímulos?	
		Como a equipe percebe e reage ao grau de complexidade das tarefas, relacionadas à alta necessidade de colaboração das EIFs	
		Há colaboração/cooperação do restante da estrutura organizacional? Como é percebido pelos membros da equipe?	
	Comunicação	De que forma se dá a comunicação entre os membros?	Reagans e McEvily (2003); Carlile (2004); Edmondson e Nembhard (2009); Kotlarsky, Hooff e Houtman (2012); Majchrzak, More e Faraj (2012)
		De que forma se dá a comunicação com os outros grupos de interesse (outras EIFs, funções não participantes, consultorias, fornecedores, clientes, outras lideranças, patrocinadores)?	
		Como se transpõem as barreiras estabelecidas nas fronteiras sintáticas, semânticas e pragmáticas?	
	Coesão da equipe	Qual é o grau de coesão do grupo? Essa coesão é mais benéfica (ajuda a cumprir objetivos) ou prejudicial (encapsulamento e rigidez na aceitação de novas ideias externas)	Edmondson e Nembhard (2009); Reagans e McEvily (2003)
	Conflitos	Quais são as ferramentas e práticas utilizadas para minimizar conflitos dentro da equipe, entre as funções e com grupos de interesse externos?	Henke, Krachenberg e Lyons (1993); Maltz e Kohli (2000); Anthony, Green e McComb (2013); Pimenta, Silva e Tate (2013)
		Como se dá a divisão de poder do grupo?	
	Gestão do Conhecimento	Há uma preocupação com a gestão do conhecimento? Como é o compartilhamento dos conhecimentos específicos (disciplinas, funções, formações)?	Majchrzak, More e Faraj (2012); Ghobadi e D'Ambra (2012)
	Tomada de Decisão	Como se dá a tomada de decisão dentro da equipe (compartilhada, liderança, polarizada)? Há influência externa?	Moses e Ahlström (2008)

**Quadro 3 (continuação) - Características comuns as EIFs**

Fonte: elaborado pelo autor, baseado na literatura consultada

DIMENSÃO DE PESQUISA	ELEMENTO DE COMPOSIÇÃO	PRINCIPAIS QUESTÕES DE PESQUISA	BIBLIOGRAFIA
Fatores Ambientais	Carga de Trabalho	Qual é a percepção dos membros com relação a relativização da carga de trabalho entre a EIF e o restante da estrutura?	Pinto, Pinto e Prescott (1993); Cordero, Farris e Ditomasso (1998); Lichtenstien et al. (2004); Bunduchi (2009); Kahn (2009); Anthony, Green e McComb (2013)
	Qualidade de Vida	Como é o clima do ambiente de trabalho (estressante, estimulante, tranquilo, conturbado)?	
	Motivadores	O ambiente propicia crescimento e segurança profissional?	
		Trabalhar numa EIF confere status? A tarefa a ser entregue é reconhecida como importante?	
	Inserção na Estrutura Organizacional	Como é percebida a posição da EIF dentro da estrutura Organizacional pelos membros?	
		Como é a distribuição estrutural e geográfica da EIF?	
		Se existirem, como se dão as influências/interferências externas sobre a EIF (alta direção, departamentos, acionistas, consultorias)?	
	Influência do ambiente externo à Organização	Como as incertezas (flutuações do mercado, enfrentamento da concorrência) influenciam a dinâmica de trabalho e a percepção dos membros de uma EIF?	Sarin e Mahajan (2001)

**Quadro 3 (continuação) - Características comuns as EIFs**

Fonte: elaborado pelo autor, baseado na literatura consultada

DIMENSÃO DE PESQUISA	ELEMENTO DE COMPOSIÇÃO	PRINCIPAIS QUESTÕES DE PESQUISA	BIBLIOGRAFIA
Impactos	Impactos na Integração entre as funções participantes	Como os membros percebem o impacto gerado pela dinâmica da EIF na integração das funções participantes?	Hsieh (2010); Pimenta, Silva e Tate (2013)
	Impactos em Resultados	Como os membros percebem o impacto gerado pela dinâmica da EIF nos resultados esperados para a EIF e para a organização?	
	Impactos relacionados à motivação dos membros da equipe	Como os membros percebem a sua própria motivação perante a dinâmica da EIF?	Lichtenstein et al. (2004)

**Quadro 3 (conclusão) - Características comuns as EIFs**

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado na literatura consultada



### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Classificação da Pesquisa**

Este item trata dos procedimentos metodológicos que nortearão a pesquisa a ser realizada para o cumprimento dos objetivos do trabalho, que é de natureza aplicada, pois a geração de conhecimentos visa a aplicação prática, direcionados para a solução de problemas específicos (MARCONI; LAKATOS, 2000; Gil, 2002, 2007).

Quanto à forma de abordagem do problema, pode-se classificá-la por pesquisa qualitativa, pois o foco é a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. “A pesquisa qualitativa tem um processo de reflexão e análise da realidade por meio da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação” (OLIVEIRA, 2007, p. 37). A realidade social é complexa e não pode ser capturada por um conjunto simples de medidas. A pesquisa quantitativa faz isso, por meio dos questionários estruturados. Consegue-se, a partir de técnicas estatísticas estabelecer relações de causa e efeito, encontrar padrões, classificar, dentre outras coisas. Mas a análise, dessa forma, é superficial. A pesquisa qualitativa possui potencial para análise em profundidade (FARR, 1982, apud BAUER; GASKELL, 2002).

Em relação aos objetivos, o estudo pode ser classificado como descritivo, pois pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVINOS, 1987, p. 110).

#### **3.2. Método de Procedimento de Pesquisa**

Sob o ponto de vista do método de procedimento, inicialmente, foi utilizada a revisão bibliográfica que, sendo parte obrigatória desse tipo de estudo, permite que se tenha a cobertura de um amplo leque de acontecimentos. Posteriormente, foi utilizado o estudo de caso único, que possibilitou investigar um fenômeno contemporâneo que não tem limites e contexto claramente definidos (YIN, 2005). Foi possível, dessa forma, explorar em profundidade as

características e as dinâmicas relacionadas ao trabalho de equipes interfuncionais. Segundo Yin (2005, p. 62), um estudo de caso único se justifica quando está baseado em uma teoria bem formulada, ou seja, quando

[...] A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para confirmar, contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para testar a teoria. [...] (YIN, 2005, p. 62)

Dessa forma, pode-se utilizar o caso único para confirmar as proposições de uma teoria ou se há outras explicações de maior relevância (YIN, 2005). Com base no referencial teórico deste estudo, procurou-se fundamentar proposições a respeito das dimensões de análise para a caracterização da dinâmica de trabalho de uma EIF. Conforme a lógica apresentada, ainda segundo Yin (2005), projetos de caso único exigem que o caso em potencial seja cuidadosamente investigado e escolhido para que haja condições necessárias e suficientes para a coleta de evidências do estudo.

Como atestado por Kahn e Mentzer (1996, p. 10), empresas que atuam em um ambiente altamente competitivo e precisam dar respostas rápidas para o mercado geralmente possuem características que requerem um nível de integração elevado entre as suas funções, com destaque para a colaboração e, portanto, têm mais necessidade de utilizar EIF para a realização dos seus processos internos. Assim sendo, o estudo de caso único deste trabalho será feito em uma organização de grande porte da indústria de telecomunicações, cujos critérios de seleção serão destacados no próximo tópico. Da mesma forma, a investigação sobre a existência de EIF e as condições necessárias e suficientes para a realização do trabalho de pesquisa foi realizada em detalhes como se pode constatar na caracterização da empresa a seguir.

### 3.3. Caracterização da Organização objeto do Estudo de Caso

Para que se pudesse selecionar uma empresa candidata ao estudo de caso único, objeto deste estudo, foram utilizados quatro critérios descritos a seguir.

O primeiro critério se refere ao porte da empresa, já que quanto maior a organização, maior é a complexidade das tarefas e dos processos e maior o número de departamentos e funções a integrar (ASHKENAS, 1999; GALPIN; HILPIRT; EVANS, 2007).

O segundo critério conduz a uma escolha do ambiente no qual a organização está inserida, pois quanto maior a competição e turbulência no mercado, maior é a necessidade de que as atitudes dos profissionais que executam as tarefas sejam colaborativas no que tange à integração entre funções (KAHN; MENTZER, 1996).

O terceiro critério considera que empresas que trabalham com produtos complexos requerem integração colaborativa e mais chance têm, portanto, de adotarem um modelo de EIF (KAHN; MENTZER, 1996).

O quarto e último critério de seleção da empresa objeto do estudo adotado foi o acesso ao escritório central da organização, onde poder-se-ia encontrar uma concentração do maior número possível de EIFs facilitando a logística e a agenda dos entrevistados, já que foram necessárias várias entrevistas em profundidade e o pesquisador trabalha na empresa.

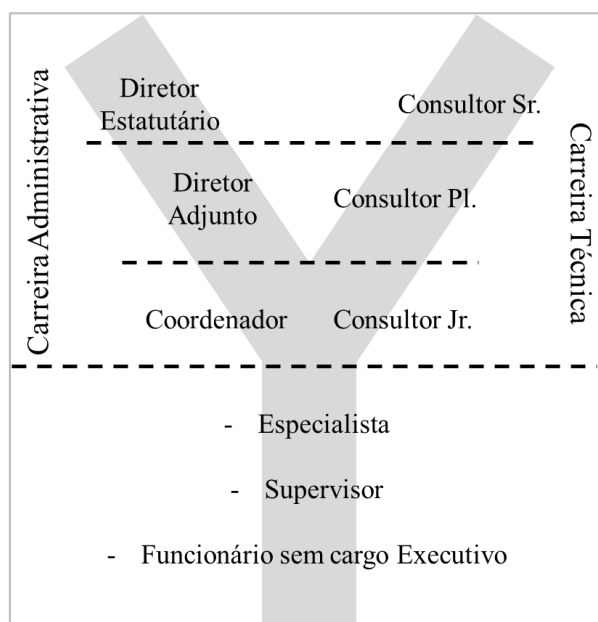
A empresa escolhida para o estudo de caso (doravante somente empresa) atende a todos os critérios estabelecidos, pois tem sede em Uberlândia-MG, cidade onde está localizada a Universidade à qual está vinculada esta pesquisa. Além disso, é de grande porte, faz parte do setor de serviços, com um portfólio de produtos críticos e complexos (telefonia fixa e móvel, banda larga, TV por assinatura, dados corporativos) e está inserida em uma indústria que apresenta alta competição em um mercado turbulento (ANATEL, 2013; TELECO, 2013). É uma empresa com mais de 50 anos de existência, faturamento líquido de R\$1,8 bilhão em 2012, mais de 800 mil clientes e atuação em grande parte do Brasil no ramo de telecomunicações.

A estrutura da empresa contempla, na alta administração, uma presidência, uma vice-presidência de operações, quatro diretorias estatutárias (marketing/vendas, financeira/relacionamento com investidores, operações/tecnologia, recursos humanos) e diversas diretorias adjuntas.

À presidência, estão ligadas hierarquicamente a vice-presidência de operações, a diretoria de recursos humanos, a diretoria financeira/relacionamento com investidores, a assessoria de comunicação, marca e sustentabilidade e a assessoria de desenvolvimento estratégico.

À vice-presidência de operações, estão ligadas as diretorias de marketing/vendas, de relacionamento com clientes, de negócios/atacado, de tecnologia da informação, de compra/logística, de operações/tecnologia.

No nível de média gerência, conta com coordenadores (gerentes) de centros de resultados (departamentos) e supervisores subordinados a eles. Existem, ainda, na carreira técnica, chamada de carreira “Y”, conforme mostrado na **Figura 9**, os cargos executivos de consultores juniores, plenos e seniores, que têm os níveis de remuneração e status correspondentes aos coordenadores, diretores adjuntos e diretores estatutários respectivamente. Os demais empregados da empresa, não têm cargos executivos.



**Figura 9 - Modelo de carreira em Y**

**Fonte:** elaborado pelo autor, com base em documentos da empresa

Com o intuito de identificar as EIFs, cujos membros e líderes são o foco principal das entrevistas em profundidade, foram realizadas entrevistas não padronizadas em uma pesquisa exploratória, seguindo o roteiro contido no APÊNDICE I com alguns gestores seniores para identificar processos com características interfuncionais. Para esse fim, foram

selecionados profissionais das áreas de assessoria de desenvolvimento estratégico, diretoria de marketing/vendas varejo, diretoria de tecnologia da informação e diretoria de operações/tecnologia. Os resultados das entrevistas na pesquisa exploratória indicam as seguintes EIF como objeto da pesquisa a ser realizada:

1. Assessoria de desenvolvimento da estratégia;
2. Gestão de portfólio e ofertas e desenvolvimento de novos produtos e projetos;
3. Comitê de Avaliação de Negócios;
4. Gestão de canais de vendas;
5. Projeto de implantação de uma nova tecnologia.

A escolha dessas EIFs se deu pela presença de elementos condizentes com as condições básicas para possibilitar uma investigação dos itens característicos ligados às dimensões de análise propostas nos objetivos específicos deste estudo. Dentre esses elementos, destacam-se:

- Designação de tarefa dependente de várias funções da empresa;
- Participação de membros de outras funções com formações e experiências diversas;
- Liderança específica para a condução dos trabalhos da equipe;
- Patrocínios de diferentes níveis e diretorias;
- Durações distintas: permanente, temporária e há EIF com membros permanentes que formam equipes temporárias;
- Possuem objetivos funcionais, da equipe e objetivos de nível hierárquico superior.

### **3.4. Procedimento de Coleta de Dados de Pesquisa**

Como coleta de dados, foi utilizada a entrevista individual em profundidade, que, essencialmente, é um método para estabelecer ou descobrir se existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daquelas percebidas pelo pesquisador. Parte-se do pressuposto de

que o mundo social não pode ser medido como os dados naturais. O mundo social é construído por pessoas, em suas vidas cotidianas, sob condições que não estão sob o seu domínio e controle (FARR, 1982, apud BAUER; GASKELL, 2002).

Foram entrevistados os membros e líderes das EIFs relacionadas no item anterior, que trata da caracterização da empresa objeto do estudo de caso único, realizado neste trabalho. As entrevistas foram conduzidas conforme o roteiro semiestruturado (BAUER; GASKELL, 2002) detalhado no **APÊNDICE II**. Os tópicos contidos nesse guia foram baseados nas dimensões de análise apresentadas como elementos característicos de uma EIF, resultados da análise de conteúdo da literatura pertinente:

1. Constituição da EIF;
2. Direcionadores da Tarefa;
3. Comportamentos e Atitudes do Grupo;
4. Fatores Ambientais;
5. Impactos.

As entrevistas individuais em profundidade foram gravadas em áudio, com a devida autorização dos entrevistados, e tiveram duração entre 30 e 75 minutos. Foram entrevistadas 16 pessoas, no total de membros das cinco EIF selecionadas e descritas no item anterior. No **Quadro 4**, são discriminados os entrevistados e as suas respectivas características tais como função, experiência e tempo de empresa. O campo “Sigla” corresponde à identificação do entrevistado, que será utilizada ao longo do capítulo de resultados.

Equipe Interfuncional	Função	Experiência	Tempo de empresa	Sigla
CPV - Gestão de portfólio e ofertas e desenvolvimento de novos produtos e projetos	Analista de Produtos	Sênior em reformatação de produtos	>10 anos	CPVAN1
	Analista de Produtos	Sênior em desenvolvimento de produtos	>10 anos	CPVAN2
	Gerente de Projetos	Experiência em PMO	>5 anos	CPVGP1
	Gerente de Projetos	Experiência em PMO	>5 anos	CPVGP2
	Gerente de Projetos	Experiência em PMO	>7anos	CPVGP3
	Supervisor	Especialista em desenvolvimento de produtos e gestão de portfólio	>8 anos	CPVSU
ADE - Assessoria de desenvolvimento da estratégia	Consultor Executivo	Executivo da empresa com grande experiência em processos de desenvolvimento estratégico	>10 anos	ADECO
	Especialista em Negócios	Experiência em fusões e aquisições	>15 anos	ADEEN1

	Especialista em Negócios	Experiência em processos de desenvolvimento estratégico	>10 anos	ADEEN2
CAN - Comitê de avaliação de negócios	Consultor Executivo	Executivo gestor do PMO da empresa	>10 anos	CANCO
	PMP	Certificada PMP com grande experiência em gestão de projetos	>10 anos	CANPMP
GCV - Gestão de canais de vendas	Gestora de Canais Diretos MPE	Grande experiência em gestão de canais de vendas	>10 anos	GCVCE
TEC - Projeto de implantação de nova tecnologia	Gestora de Canais Residenciais	Grande experiência em gestão de canais de vendas	>7 anos	GCVCR
	Gerente de Projetos	Certificado MPM com grande experiência em projetos de tecnologia	>7 anos	TECGP
	Analista de Marketing	Experiência em desenvolvimento de estudos de mercado para o segmento residencial	>5 anos	TECMK
	Supervisor de Canais de Vendas	Gestão de equipes de vendas	>5 anos	TECSV

**Quadro 4 – Caracterização dos entrevistados**

As ferramentas utilizadas para busca dos livros, artigos e documentos utilizados na pesquisa foram os seguintes mecanismos de busca pela *internet*: Google ([www.google.com.br](http://www.google.com.br)), o *Google Scholar* ([www.scholar.google.com](http://www.scholar.google.com)), o Portal Periódicos CAPES (CAPES, 2013) e a ferramenta Mendeley (MENDELEY, 2013). Assim, os seguintes termos e palavras chaves foram pesquisados para abranger os objetivos do estudo: em língua portuguesa, *Integração Interfuncional*; *Equipes Interfuncionais*; e, em língua inglesa, *Interfunctional Integration*; *Multifunctional Integration*; *Integration*; *Cross-Functional Teams*; *Cross-Functional Structures*.

### 3.5. Procedimento de Análise dos Dados Coletados na Pesquisa

Foi realizada uma análise de conteúdo (AC) da literatura consultada e utilizada como referência para a construção do referencial teórico. Segundo Bauer e Gaskell (2002, p. 195), “Os materiais clássicos da AC são textos escritos que já foram usados para algum outro propósito. Todos esses textos, contudo, podem ser manipulados para fornecer respostas às perguntas do pesquisador”. De acordo com Bardin (1977), as diferentes fases que compõem a análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos cronológicos: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; 3. O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Com base nas recomendações de Bardin (1977), na pré-análise, foi feita uma leitura flutuante para identificação das possíveis categorias, tomando-se como base a teoria apresentada no referencial teórico. Na exploração do material, foi realizada uma leitura sistemática para a separação das unidades de registro e de contexto codificando-as efetivamente em dimensões de análise. Na etapa de tratamento dos resultados, foi realizada uma quantificação da frequência das unidades de registros encontradas para obter a percepção de popularidade das categorias a serem eleitas como dimensões de análise da pesquisa. Como resultado desse processo, foi elaborada a estrutura da **Figura 8**, que mostra as dimensões de análise da dinâmica de trabalho de uma EIF.

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas individuais em profundidade, foram realizadas gravações, posteriormente transcritas e submetidas à técnica de análise de conteúdo. Neste caso, as dimensões de análise identificadas na análise de conteúdo realizada na literatura consultada serviram de indicadores para a realização da síntese e seleção dos resultados. “Pode dizer-se que o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual” (BARDIN, 1977, p. 115-116). Dessa forma, foi possível analisar, em profundidade, cada um dos elementos das dimensões de análise considerando as particularidades de cada uma das EIFs estudadas e posteriormente inter-relacionar os resultados individuais em uma análise cruzada.

### **3.6. Triangulação e verificação da confiabilidade dos dados**

Segundo Becker e Geer (1957 apud BAUER; GASKELL, 2002, p. 72), a entrevista individual em profundidade apresenta três tipos de limitações, ou falhas decorrentes do fato de que o entrevistador se baseia nas percepções do entrevistado a respeito de fatos que ocorreram em situações distintas do momento da entrevista em termos de tempo e espaço:

1. Pode haver uma falta de compreensão total da linguagem local
2. O entrevistado pode omitir detalhes importantes por achar que não o são ou por serem difíceis de serem ditas por algum motivo



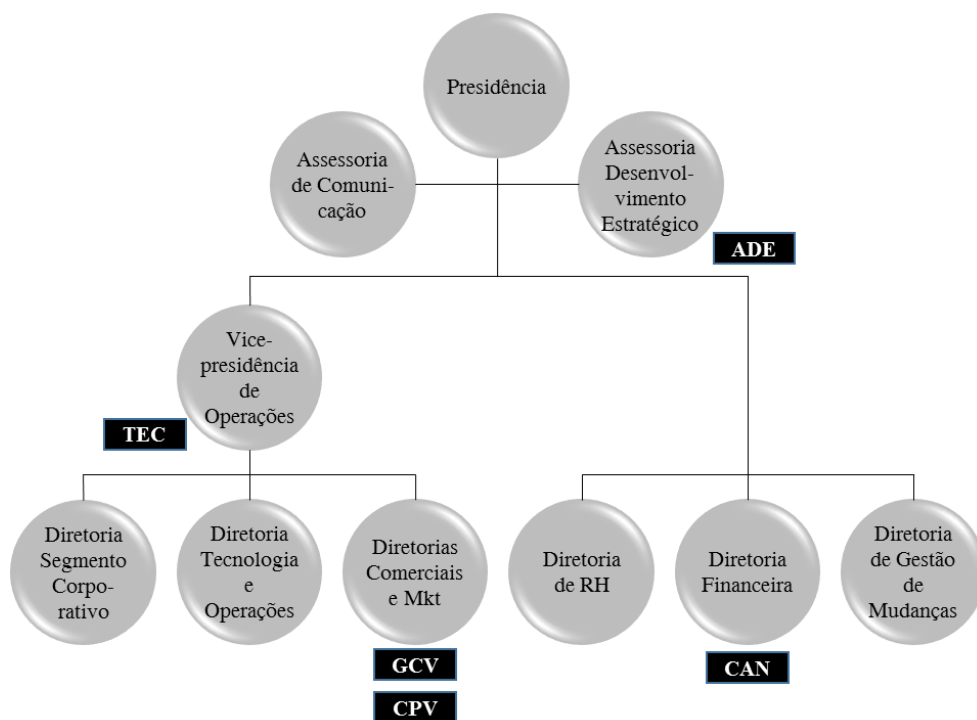
3. O entrevistado pode ter uma visão distorcida dos fatos e pode fornecer uma versão incorreta dos fatos que seja difícil de ser testada ou comprovada

Como forma de tentar superar esses limites, foi utilizada a técnica de triangulação, com base em duas fontes de dados: observação não participante de reuniões das EIFs pesquisadas e documentos da empresa que diziam respeito aos assuntos dessas equipes. Foi aplicada a observação simples não participante, uma técnica de coleta de dados que visa, com o uso dos sentidos, a adquirir os conhecimentos necessários do cotidiano. Na observação, os fatos são percebidos diretamente, sem intermediação, reduzindo a subjetividade inerente a todo o processo de investigação social (GIL, 2008). Também, como forma de minimizar os vieses da pesquisa, foram analisados vários documentos internos da empresa, tais como atas de reuniões, e-mails trocados entre membros, registros de formalização da estrutura organizacional, páginas da intranet e sites institucionais na internet. Esses dados auxiliares serviram para complementar e dar validade aos dados principais obtidos nas entrevistas. Assim, foi possível confrontar as informações coletadas das entrevistas com membros das EIFs contra as informações coletadas dos documentos e da observação simples.

#### 4. RESULTADOS

A primeira parte deste capítulo trata especificamente da explanação da dinâmica de trabalho que ocorre nas EIFs da empresa escolhida como caso único. Os resultados, que subsidiaram essa descrição, foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade realizadas com alguns de seus membros e líderes, da observação simples não participante da convivência entre os membros das equipes e dos documentos analisados. Para apresentar as análises, foram utilizados como parâmetros os itens apontados no capítulo 2, tópico 2.4 - Componentes fundamentais da dinâmica interna das EIFs, retirados da análise de conteúdo dos estudos acadêmicos avaliados ao longo do referencial teórico. Posteriormente, é mostrado o resultado obtido na comparação entre os achados nas análises em cada uma das cinco EIF estudadas com os respectivos impactos percebidos.

A **Figura 10** apresenta a estrutura organizacional simplificada da empresa e a localização das EIFs escolhidas como objeto de estudo deste trabalho de pesquisa.



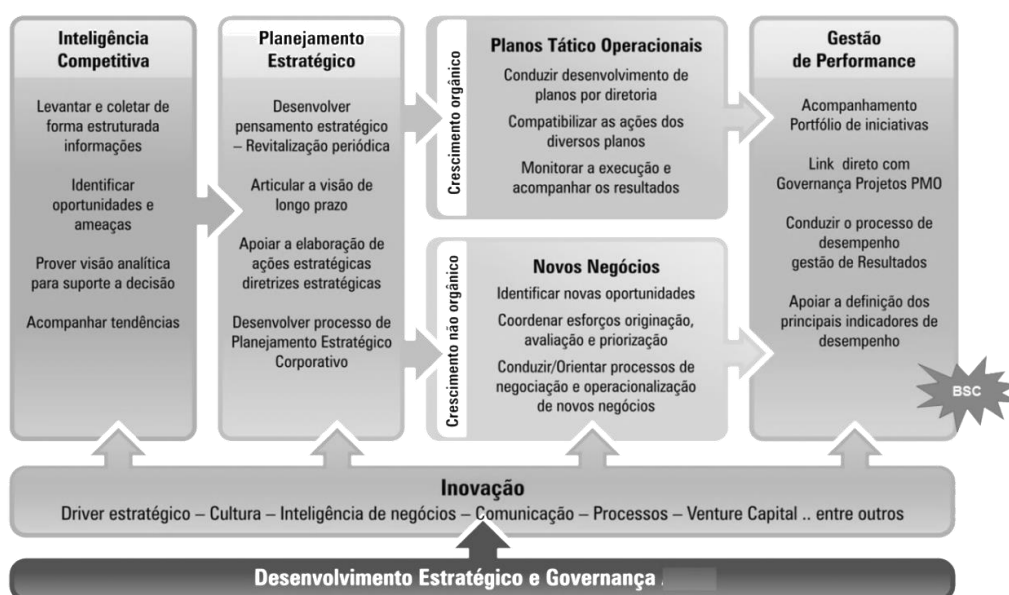
**Figura 10 - Estrutura organizacional da empresa e localização das cinco EIFs estudadas**  
 Fonte: elaborado pelo autor com base em documentos internos da empresa

#### 4.1. Caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma EIF dentro do processo de desenvolvimento estratégico (ADE)

##### 4.1.1. Constituição da EIF

A Assessoria de Desenvolvimento da Estratégia (ADE) é uma equipe diretamente ligada à presidência da empresa e por ela patrocinada. Atualmente, conta com uma liderança não formalizada na estrutura hierárquica, mas que está instituída em uma pessoa, cujo cargo faz parte da divisão executiva técnica do modelo de carreira “Y” apresentada anteriormente.

A EIF é composta de membros permanentes, vindos de diferentes funções da organização que se complementam e que compõem quatro núcleos distintos permanentes e interdependentes em sua estrutura: Planejamento Estratégico; Inteligência Competitiva; Fusões e Aquisições; e Inovação. Esses núcleos se inter-relacionam conforme o diagrama mostrado na **Figura 11**. Cada núcleo, de forma sistemática e periódica, se transforma em equipes interfuncionais temporárias, que contam com membros de diversas funções e departamentos da empresa.



**Figura 11 - Diagrama do fluxo de trabalho da ADE (Assessoria de Desenvolvimento da Estratégia)**  
**Fonte: Documentação interna da empresa**

Uma vez que a equipe em questão se divide em quatro núcleos complementares e que cada um deles forma EIFs específicas, permanentes ou temporárias, a constituição total da equipe é variável, segundo os entrevistados (ADECO, ADEEN1 e ADEEN2) e a leitura dos fatos obtidos na observação. Entretanto, há uma constituição de membros permanentes da equipe da ADE que contabiliza 9 pessoas: 2 Consultores Executivos (1 deles ocupa a liderança informal), 3 Especialistas em Negócios, 2 Analistas de Negócios Sêniores, 1 Analista de Negócios Júnior, 1 Jovem Empreendedor.

O objetivo de criação da ADE é auxiliar o desenvolvimento estratégico da organização e garantir a sua execução. Após conduzir o planejamento de longo prazo da Empresa, que seria a maior entrega da ADE, ela passa a coordenar, acompanhar e verificar se não há divergências entre o que foi definido e o que será executado (ADEEN1). Corroborando com essa perspectiva, ADEEN2 afirma que é fundamental para o corpo diretor da empresa ter a visão de negócio e manter o foco do alinhamento estratégico, pois, de outra forma, se perderia no caminho.

A ligação da assessoria diretamente com a presidência isenta-a de qualquer interesse unilateral de alguma diretoria específica na condução do trabalho. Ela já esteve dentro da área financeira, mas não foi efetiva, pois não realizava o papel de integração necessário, mas sim desenvolvia trabalhos da área financeira, segundo ADECO. Em outro momento, a organização teve uma visão mais técnica, de engenharia, ou puramente comercial, o que não necessariamente estivesse alinhado com a estratégia da Empresa (ADEEN2). No formato atual, ainda conforme a percepção de ADEEN2:

[...] quando você define a importância de ter uma área estratégica é exatamente essa. Trazer as pessoas de volta pro foco, sempre. Como? Definindo as diretrizes estratégicas para a empresa, alinhando processos e alinhando pessoas. E os projetos de negócios que tem dentro da empresa, no meu entendimento, eles têm de estar sempre voltados para o que é a estratégia da empresa que foi definida. É importante ter. Eu acho que o importante que foi criada essa área exatamente para isso. A empresa manter o foco do alinhamento estratégico. Senão, nós vamos nos perder no caminho (ADEEN2).

As funções que compõem a EIF de assessoria estratégica permanente são marketing, comunicação, financeiro, gestão de negócios, gestão de produtos (ADEEN1, ADEEN2). Entretanto, quando se extrapola para as EIFs temporárias, a composição se amplia para praticamente todas as funções da empresa (ADECO).

Na fase 1, que eu falei, que é na fase de formulação da estratégia, é bem... lideranças de alto nível que participam. E quando a gente contrata consultoria também mas é mais um nível bem mais alto. Porque quem tem que decidir acaba sendo alta administração nas opções que são apresentadas. Na segunda fase a gente publica isso no mapa e ainda é a alta administração. E na terceira etapa que é o desdobramento, aí, sim, entra a média liderança. Mas envolvendo sempre, desde a etapa 1, todas as áreas... aí, entram quase todas as diretorias mesmo... de vendas, de marketing, de financeiro, participa tudo. (ADECO)

[...] na minha forma de ver, não tem outra forma de trabalhar, senão pinçar aqueles recursos necessários nas equipes e montar o escopo como se fosse um projeto e entregar aquele objetivo [...] é multifuncional. Então, assim, plano de longo prazo tem essa característica. Quando a gente vai adquirir uma empresa que tem, ou tá em processo de aquisição, que também é outro processo da *due diligence*, que a gente tem de validar as informações daquela empresa, também é montado um grupo multifuncional, entendeu? Engenharia... outro caso aqui também, a gente é responsável por tá liderando alguns estudos estratégicos dentro da empresa. Tipo 4G: tem aquele grupo formado... o Marcelo foi deslocado pra lá e é uma equipe multifuncional. (ADEEN1)

As principais capacidades e/ou habilidade requeridas para se trabalhar em uma EIF do tipo a ADE são: ter conhecimento das demais áreas da organização, saber atuar em equipe, ter senioridade, experiência para a tomada de decisão.

Cara, eu acho que o fundamental ali é a pessoa precisa ter conhecimento do [...] as habilidades pra estar nessa área, primeiro ela tem que ter tido uma experiência dentro da organização, em diversas funções. Não adianta o cara ter disposição, né. O cara ter trabalhado no faturamento a vida inteira. [...] Então, eu entendo que as pessoas lá têm que ter muito conhecimento de cenários de negócio, de mercado, de marketing, de produto, de projeto, como é que funciona um projeto, como é que funciona o escopo de projeto, equipes multidisciplinares, que conheça muito de finanças, muito que eu falo, não precisa chegar no nível da área financeira, para ser uma área financeira da empresa, mas o cara tem que bater o olho lá e saber que: ó, você tá investindo no lugar errado, investindo mais do que deveria. Tem que ter uma visão executiva de negócio, num cenário [...] então, eu acredito que o perfil de um profissional pra trabalhar nessa área tem que ter esse conhecimento da organização, ter uma visão executiva dos negócios. Pra isso, ele tem que ter tido muita experiência nisso. Por isso, é formado de especialista pra cima, né? (ADEEN2)

Por observação simples em reuniões e, em algumas situações, acompanhando as atividades dos seus membros, foi confirmada a formação de várias EIFs das quais alguns membros da ADE são líderes. No núcleo de inovação, por exemplo, há formação de uma EIF que conduz um processo, cuja tarefa é a criação de um ambiente incentivador à inovação. Ela é

formada por membros que fazem parte das funções de marketing, produtos, regulatório, relacionamento com o cliente, engenharia e tecnologia da informação. Por sua própria característica, é uma EIF temporária que troca membros aproximadamente a cada 6 meses. O núcleo de inteligência competitiva contempla uma EIF permanente de aproximadamente 20 profissionais das funções de marketing, vendas, engenharia e atendimento. Os membros têm atividades relacionadas ao rastreamento de sinais fracos de intenções competitivas - sinais esses que não estão relacionados às táticas de competição de curto prazo - para, em uma reunião de criação de sentido, consolidar esses sinais e verificar a sua relevância e a que tipos de situações de ameaças eles podem levar. O núcleo de fusões e aquisições tem a tarefa de avaliar novos negócios e recomendar o crescimento inorgânico da organização. É formada por poucos membros, normalmente da área financeira, regulatória e engenharia e algumas consultorias. Por isso tem um caráter temporário para cada negócio avaliado. O núcleo de planejamento estratégico também é permanente e é composto por membros de hierarquia superior em um primeiro momento, na formulação estratégica, e em um segundo momento, envolve a gerência média da organização. Assim, praticamente todas as funções participam dessa EIF de alguma forma e em algum instante no ano.

#### **4.1.2. Direcionadores da Tarefa**

A equipe ADE tem a responsabilidade de consolidar o trabalho que define os objetivos estratégicos e conduz o acompanhamento da construção dos objetivos táticos elaborados nos planos das diversas funções da empresa, além de promover e acompanhar o encadeamento entre eles (ADECO).

[...] a assessoria, ela é dividida em quatro núcleos hoje. O núcleo de inteligência competitiva antecipativa, o núcleo de inovação, o núcleo de planejamento estratégica e o núcleo de M&A (*Merge and Aquisition*). Todos esses núcleos, todos eles fazem esse papel de integração... então, assim, não é que tem uma pessoa que faz, mas cada núcleo desse tem que fazer. Porque todos esses núcleos atuam de forma corporativa, envolvendo a empresa inteira em todos os pontos [...] (ADECO)

O processo todo começa com as diretrizes da *holding*, tanto em termos de metodologia de planejamento, quanto no direcionamento e aprovação dos objetivos. Daí, o trabalho na ADE começa com o núcleo de inteligência competitiva, que passa as informações de possíveis movimentos competitivos para o planejamento estratégico que faz um diagnóstico detalhado e completo, com tendências do ambiente externo e análises do ambiente interno (ADECO). Com base nesse diagnóstico, é feito um trabalho de formulação da estratégia que culmina na definição dos objetivos que compõem o mapa estratégico e dos objetivos das diversas funções compondo o que se denomina de painéis de contribuição de cada área. A ADE, para o planejamento do período que corresponde de 2014 a 2018, contratou uma consultoria que fez parte, temporariamente, da EIF ADE, no núcleo de planejamento estratégico (ADECO).

Os objetivos individuais dos membros permanentes da EIF ADE estão ligados à tarefa principal da equipe que é entregar um planejamento da estratégia da empresa e a garantir a sua execução. Esse processo é único na organização e o processo é encadeado desde os objetivos estratégicos definidos no próprio planejamento da estratégia até os objetivos individuais de cada profissional (ADECO, ADEEN1, ADEEN2).

Entretanto, por observação, constatou-se que, quando se trata dos membros que compõem as EIFs temporárias ou permanentes criadas pelos núcleos da ADE, esses objetivos específicos da EIF não estão alinhados. Por exemplo, a maioria dos membros que compõem a EIF de inteligência competitiva não possui objetivos relacionados ao dela. Algumas funções, cujos membros fazem parte da equipe, tampouco têm relação com a tarefa de rastrear sinais competitivos fracos ou definir ameaças concretas. Entretanto, participam do processo pelo acesso cotidiano a formadores de opinião, entidades, associações, clientes, fornecedores, parceiros, órgãos do governo, e outros, que detém informações que podem gerar sinais de movimentos competitivos que eventualmente se transformarão em ações ou reações de inteligência competitiva. Da mesma forma, foram avaliados documentos que mostram pouca ou nenhuma congruência entre os objetivos da EIF de inovação e os dos membros oriundos de funções como relacionamento com o cliente, por exemplo. Essas funções participam da EIF com o intuito de contribuir com o processo por força da proximidade com o cliente e consequente percepção das suas necessidades. Entretanto, esse não é um objetivo formalizado para esses profissionais.

Apesar de os entrevistados ADEEN2 e ADECO atestarem que há uma formalização da liderança, na documentação contendo a estrutura hierárquica analisada da

organização não há o cargo hierárquico formal dessa líder. “Não, a liderança é formal [...] tem os papéis delimitados [...] bem estruturados” (ADEEN2). O documento, contudo, aponta que ela é uma Consultora Executiva, cargo da carreira técnica em “Y”, que lidera informalmente a EIF ADE. Entretanto, foi observado que todos acatam as suas decisões como sendo a sua superior imediata o que dá respaldo para as declarações dos entrevistados.

[...] Não, mas é como se fosse [...] Ela não tem só o papel consultivo não. Porque até o cargo dela é de consultora. Mas, assim, é coordenadora [...] mas é formal. Não é informal. Isso que eu quero colocar. O cargo dela é como consultora, mas, assim, não é informal [...] a forma que ela delineou, não é. (ADEEN1)

Segundo as declarações dos entrevistados, a liderança parece exercer um certo grau de influência nas lideranças das funções que compõem a EIF ADE.

Da mesma forma, na pesquisa documental, foi constatado que as lideranças exercidas por alguns membros da EIF ADE quando formam EIF de inovação, inteligência competitiva, planejamento estratégico e fusões & aquisições, não são formais. Portanto, assim como no caso da líder da ADE, quanto no das lideranças das EIFs formadas a partir dos seus membros, o fator influência da liderança nas diversas funções da organização é prejudicado (observação simples). No período de confecção deste trabalho, o pesquisador obteve a informação de que a líder da EIF ADE se desligou da organização.

O patrocínio da presidência é citado pelos entrevistados como sendo um fator de extrema importância para a condução dos trabalhos e para que haja reconhecimento do restante da organização na tarefa a ser executada nas EIFs constituídas pelos membros da ADE.

[...] Sim. Assim, tem que ter. A área de estratégia é uma área que só sobrevive se tiver patrocínio. Porque imagina você definir uma estratégia que não vai ser usada, não vai ser implementada, não serve para nada, né? Então, essa questão do patrocínio é essencial [...] (AENE1).

[...] Não adianta, isso é literatura de projeto. Se você vai fazer um projeto e não tem um patrocinador, um *sponsor* forte, não sai [...] Sempre tem que ter. Não adianta. Isso é preponderante, não adianta [...] (ADEEN2)

[...] Ah... eu não sei se é por causa do patrocínio... ou... eu acredito que sim... igual eu tava falando anteriormente, né? Porque, a gente está ligado a quem está, né... e está alinhado a estratégia e tudo... define a estratégia da empresa e tal... o que a gente pede, geralmente vem... a pedido dessa questão do *sponsor*, né? O senso de urgência... então, tudo leva a crer... eu não conversei isso diretamente com alguém, né, tudo leva a crer que a visão que eles têm de nós é que a gente... somos uma área muito



importante e que merece uma prioridade... nas atividades que a gente requisita.  
(ADEEN2)

Entretanto, a atenção às solicitações dos membros da ADE, segundo as suas impressões, não são totalmente dependentes do patrocínio. A senioridade, maturidade profissional, competência e seriedade dos profissionais que a compõem são características fundamentais quando precisam negociar entregas com as diversas funções da organização.  
(ADEEN2)

O pedido de demissão da líder da EIF ADE teve, segundo alguns depoimentos ouvidos durante a observação simples, a ver com a falta de formalização da liderança da EIF por parte do patrocinador presidência. Na entrevista, ADEEN1 citou mudanças no documento que mostra a estrutura organizacional que, em um primeiro momento, deixou de contemplar a liderança da ADE como assessoria da presidência. Mais tarde, voltou a figurar em uma errata. Isso foi fator decisivo na sua opção de saída da empresa.

Não... tem algumas vezes que tá mais com turbilhão e outras menos turbilhão [...] sai "bolinha", entra "bolinha" [...] Mas a "bolinha" permaneceu... então acreditamos que tem o patrocínio. (ADEEN1)

O “... sai bolinha, entra bolinha ...” mencionado na citação de ADEEN1 refere-se à representação gráfica da posição de liderança na estrutura de assessoria da presidência.

Quanto ao tema de reconhecimento e recompensa, a percepção colhida em entrevista (ADEEN1) e nas observações de conversas entre membros da equipe é de que a empresa passa por uma situação de transformação estrutural e as recompensas relacionadas a promoções de cargos e salários não estão sendo levadas em consideração. Assim, não é uma situação somente das EIFs compostas na ADE mas da organização como um todo. Além disso, formalmente, há um método geral de se avaliar, reconhecer e recompensar um empregado da empresa por meritocracia, que podem ocorrer somente duas vezes ao ano, uma no primeiro e outra no segundo semestre. As recompensas financeiras, então, estão baseadas nos objetivos corporativos e individuais que abrem a possibilidade de, dependendo do cargo, receber múltiplos da remuneração básica dependendo dos resultados alcançados corporativamente e/ou individualmente. Não há diferenciação de cargos e salários e/ou recompensa financeira por ser membro de uma EIF.

[...] você tem a recompensa, o elogio. Isso aí, você tem [...] a contrapartida de promoções, isso aí eu não tô percebendo não, viu? [...] tá todo mundo como especialista [...] então, é, assim, é meio... totalmente obscuro. Você não sabe o que você tem que fazer prá passar prá um cargo executivo não [...] (ADEEN1)

#### 4.1.3. Comportamentos e Atitudes

A colaboração é percebida como um fator existente em maior proporção do que a competição entre os membros das funções que compõem EIF. Entretanto, ainda assim, há competição, dependendo da situação: “...quando tá tudo indo bem, todos são, né?” (ADEEN1). Entre os membros permanentes da EIF ADE, a colaboração é percebida como sendo adequada, mas quando é necessária a cooperação de membros das várias funções da organização para a execução da tarefa principal, ADEEN2 diz que ainda há muito espaço para melhorar.

[...] eu acho que tem espaço prá melhorar aí também. Eu não sei se é a correria do dia-a-dia, ou, assim, precisa de entregar muitos resultados. Pessoas extremamente atarefadas... e você parar, às vezes, uma estrutura prá amolar o machado de vez em quando, não é um negócio fácil. Então, ela acontece, mas acontece meio a *forceps*, às vezes. Acho que tem espaço prá melhorar muito. (ADEEN2)

ADECO percebe que a colaboração das outras funções tem melhorado, mas é um ponto que tem muito a melhorar ainda. As demais funções da empresa, na construção do planejamento estratégico, precisam estar mais prontas a colaborar. A EIF de inteligência competitiva ajudou muito na questão de captar informações das áreas de ponta, por intermédio dos rastreadores de sinais de movimentos competitivos. Assim, a EIF tem muito mais informação para blindagem da concorrência.

Por observação direta, constatou-se que a liderança, comunicação, capacitação técnica e habilidades são fatores críticos e determinantes na obtenção de colaboração entre os membros das equipes interfuncionais. Em certa ocasião, por algumas semanas, foi montada uma EIF para tratar da revisão do plano estratégico de longo prazo com a condução da EIF planejamento estratégico. Foram selecionados vários profissionais da função de marketing,

tanto do segmento residência, quanto empresarial, corporativo e atacado, da função de engenharia e operações técnicas, da função financeira, tecnologia da informação, regulatória e jurídica, da função de vendas, sendo um profissional de cada regional, além de alguns membros permanentes da EIF ADE. Quando os trabalhos se iniciaram, a diferença de conhecimentos e entendimentos sobre a metodologia a ser utilizada para obtenção do resultado esperado foi responsável por discussões e desentendimentos acalorados. Não obstante à definição clara do método de planejamento a ser seguido, que foi definido e divulgado pela *holding* como diretriz às unidades estratégicas de negócio do grupo empresarial, como a maioria não tinha sido treinada nessa metodologia e mesmo aqueles que tiveram contato com ela tiveram interpretações distintas da sua aplicação, o que causou muitos conflitos. Com esse desentendimento instaurado, por várias vezes as discussões tomavam corpo e o tempo se esvaía, sendo que o prazo para a execução das atividades necessárias ao cumprimento de cada fase da tarefa começou a se estender e tornar inviável a sua conclusão. Como a liderança da EIF havia sido delegada pelo vice-presidente à líder da ADE, mas compartilhada com o diretor da regional do Rio de Janeiro, devido à existência de vários projetos de expansão territorial de mercado no plano e a sua experiência nesse tipo de desenvolvimento, não ficou claro quem lideraria o que. Por causa dessa indefinição, iniciou-se um conflito também dentro da liderança da EIF. Esses problemas de liderança potencializaram os conflitos entre os membros da equipe. Houve, então, a necessidade de interferência do patrocinador, o vice-presidente da organização, que decidiu pela contratação de uma consultoria que seria responsável por desenvolver todo o plano de negócios utilizando a EIF constituída como apoio. Entretanto, apenas alguns membros continuaram a fazer parte dela. O trecho de uma entrevista conta um pouco dessa divergência de entendimentos e falta de capacitação relativa à metodologia de planejamento:

[...] porque nós tivemos esse ano, dúvidas assim... dúvidas sobre o que é... entre proposta de valor, com visão, com ... porque, apesar que tenha, às vezes, o mesmo significado, mas alguns atores usam, por exemplo, uns chamam de declaração estratégica. O outro chama de visão. O outro chama de objetivos estratégicos. Então, vira uma confusão. Se você não tiver uma metodologia que você defina: não, eu vou escolher essa, vira uma confusão conceitual na cabeça do povo... das lideranças e, consequentemente, dos associados, né? Então, eu gostei muito da escolha da metodologia e usar a mesma terminologia pra todas as empresas do grupo. Porque, uma empresa do grupo chamava de objetivo estratégico, o outro de visão, o outro de... então, a gente não tinha, assim, um alinhamento disso. (ADECO)

Na opinião dos membros entrevistados, a comunicação é fator preponderante na complementaridade das funções. E, caso não haja comunicação e consequente complementaridade, não haverá entrega da tarefa a ser cumprida pela EIF.

Eu acho que não tem outra forma de fazer. Porque, assim, hoje os recursos da área da assessoria são limitados e, assim, o conhecimento está nas áreas, não adianta, e a gente também não quer duplicar esse conhecimento. Então, até pra otimização e pro projeto, pro objetivo, né, a ser alcançado [...] (ADEEN1).

[...] como eu falei no início aí, a gente se complementa. E a complementaridade, ela exige um papel fundamental, que é a comunicação e transparência, né? Se não houver comunicação e transparência, não vai ter complementariedade. A gente não vai entregar o nosso trabalho. (ADEEN2)

A tomada de decisão na EIF ADE é um processo que divide as opiniões dos membros entrevistados. Um deles acha que a decisão é centralizada na liderança da ADE e não vê problema nisso. Até acha importante que seja assim pelo nível das decisões:

[...] A gente leva prá quem tem que tomar decisão... eu acho que a maior parte das decisões que são tomadas na nossa área é da liderança... da liderança, né, então... eu acho até por conta de ser uma área estratégica, voltada prá presidência, não pode ficar polarizando a tomada de decisão... ela realmente tem que ser mais centralizada. Não pode... tem coisa ali, que a gente define o rumo da empresa, né? (ADEEN2)

O membro que lidera EIF de planejamento estratégico entende que o papel da ADE é de fomentar discussões e garantir que as lideranças funcionais tenham subsídio para a tomada de decisão.

Na verdade, a área não decide... ela garante que tenha as discussões e que saia as decisões... dentro do que precisa ser decidido... acho que é mais nesse sentido... mas não de decisão de estratégia, ou decisão disso ou daquilo. Não... por isso que o papel é difícil, porque você não decide... você tem que fazer com que as lideranças decidam... e dar insumos prá essa decisão... insumos, a gente dá também. (ADECO)

A entrevistada ADEEN1 cita que a decisão é centralizada na liderança e que isso é característica pessoal da líder. Entretanto, ela denota um certo desconforto com esse formato centralizador.

É que é uma forma de liderança diferente do usual, entendeu? Então, sabe, assim, uma coisa que você acha que não vai ter importância nenhuma, ganha, assim, uma dimensão... diferente. Então, assim, alguns cuidados, que nesses um ano e meio, dois, que eu tô convivendo e trabalhando, você tem que pegar e passar a conviver... mas, aí, é um aprendizado, entendeu? (ADEEN1)

#### 4.1.4. Fatores Ambientais

A motivação dos membros da EIF assessoria de desenvolvimento estratégico normalmente está associada a uma certa dose de status que estar nessa equipe confere aos seus membros. Por fazerem parte de uma assessoria da presidência da organização, os seus membros sentem que a responsabilidade a eles delegada lhes dá a oportunidade de manter contato com as principais lideranças da empresa, o que causa um sentimento de possibilidade de crescimento pela visibilidade frente ao restante da organização.

Em cima aqui, você tem trâmite direto com a alta administração, com presidente, com vice-presidente, com o presidente do conselho, né... com o diretor estratégico do Grupo... então, isso, realmente... eu senti isso quando eu fui prá lá... é percepção, né... porque aqui a gente tem uma visão... a gente tem um... uma visibilidade muito maior da empresa. Eu acho que eu ganhei muito nesse sentido também. Eu passei mais a ser conhecido, as pessoas saberem mais quem é você... o que você é capaz... aqui não mudou muito a capacidade, né, lá, talvez é a mesma, mas, assim, aqui a gente consegue mostrar mais. (ADEEN2)

[...] eu acho que essa proximidade aí, também, da tomada de decisão, entendeu? Daí, eu acho que é um outro motivador. [...] próximo ao tomador de decisão... ao stakeholder [...] a presidência... tem a holding, né? Então, isso aí é um motivador. (ADEEN1)

Outro fator que motiva as pessoas a trabalharem na EIF ADE é o contato maior com os assuntos estratégicos da organização e menor com atividades operacionais, o que dá uma visão, um conhecimento, um aprendizado, um acesso mais amplo às informações da empresa.

Assim, o que motiva... o que eu acho interessante e o que me brilhou os olhos prá ir prá lá... claro que além da promoção de nível hierárquico... eu já fui prá especialista, né... mas... uma coisa que eu tenho observado lá é o seguinte: antes eu tinha uma visão muito operacional das coisas... então, eu acho que era um tanto limitado... e quando a gente tá com uma visão operacional limitada, quando a gente tá dentro duma caixa, a gente começa a conhecer tudo daquilo e não tem uma visão do... dos demais... das demais áreas, isso acaba te restringindo como profissional. E eu vi que lá tem uma visão mais ampla da organização e uma... e um trâmite mais direto com a alta administração... que, aí, me dá uma visão do patamar de como funciona o todo, né... e não só aquele pedacinho que eu trabalhava. É isso que me motivou. Eu achei que abria um espaço, um leque de opções assim de... profissional, por assim dizer, muito maior. (ADEEN2)

Em entrevista com ADEEN2, surgiu uma percepção de que a tarefa a ser executada pelos membros da EIF ADE seja mais complexa do que a da maioria das funções estanques, mas não mais pesada em termos de horas trabalhadas.

#### **4.1.5. Impactos relatados e observados**

Uma EIF de natureza similar à ADE não poderia ser uma área funcional ou teria o viés de uma diretoria e, portanto, de uma função, já que a estratégia precisa abranger todas as funções da organização e não pode privilegiar uma em detrimento de outra (ADECO, ADEEN2). Assim, ao se considerar o corpo de direção da organização como áreas estanques e, portanto, funções estanques, quando a ADE atua no planejamento estratégico, ela agrupa essas diretorias em uma EIF tendo, como membros, os diretores e gerentes.

Na criação de sentido, é importante que o núcleo de inteligência competitiva seja uma EIF, pois somente com a concentração e colaboração de várias funções é que se determina que tipo de ameaça pode ser um sinal fraco de movimento competitivo. Por exemplo, conforme explicado pela líder da EIF de inteligência competitiva em uma apresentação assistida pelo pesquisador, o fato de uma empresa concorrente contratar um novo diretor de tecnologia pode significar que investimentos serão feitos para implantar uma tecnologia específica na qual aquele diretor tem vasta e comprovada experiência e isso pode significar uma ameaça importante a ser considerada em todas as outras funções da empresa.

Mesmo havendo um patrocinador do peso da presidência da organização, algumas dificuldades foram constatadas na realização das tarefas da EIF de inteligência

competitiva (observação). Enquanto os membros oriundos da função de marketing e vendas do segmento empresarial corporativo se engajaram e cumprem as suas tarefas dentro da EIF, os seus pares do segmento residencial não mostraram o mesmo comprometimento. Isso, segundo alguns comentários observados, se dá em função da falta de patrocínio do respectivo diretor. Ou seja, há uma influência forte do patrocínio das diretorias das funções que contém membros na composição de cada EIF estruturada pelos membros da ADE. Da mesma forma, mesmo havendo o patrocínio da presidência, se não houver incentivos monetários ou na forma de prêmios, os chamados rastreadores, membros da EIF, dificilmente cumpririam o objetivo de gerar informações de sinais competitivos e consequentemente gerar inteligência competitiva.

Segundo ADEEN2, mesmo que não houvesse o patrocínio forte da presidência da organização, as funções, cujos membros participam das EIFs criadas pela ADE contribuiriam com os seus objetivos específicos. Segundo o entrevistado, os atributos atrelados à senioridade seriam suficientes para que esses líderes componentes da ADE fossem respeitados e obtivessem o comprometimento das suas equipes interfuncionais. Já ADEEN1 acredita que o patrocínio é essencial para a sobrevivência da EIF.

A falta de diferenciação entre um membro exclusivamente de uma função e um membro de uma EIF em termos de remuneração, reconhecimento e recompensa é motivo de descontentamento desses membros (ADEEN1). Principalmente, em se tratando de EIFs temporárias em que não há uma definição clara de onde o membro será alocado, ou se será, após o encerramento das atividades fins da equipe (observação simples).

Pelo fato de a empresa estar passando por um momento de reestruturação e possibilidade de cortes de pessoal, há uma percepção de que as pessoas se fecham e deixam de colaborar por medo de que o compartilhamento das informações seja uma represente uma ameaça à sua importância (ADEEN1).

Por causa da colaboração promovida pelas ações da EIF de inteligência competitiva, a concorrência, de certa forma, segundo ADECO, talvez tenha adiado a sua entrada na cidade de Uberlândia em função da antecipação das ações tomadas a partir das informações colhidas (ADECO). Mas, conforme relatado anteriormente, a observação mostrou que quando o patrocínio à EIF de inteligência competitiva foi instituído de forma compartilhada e não se tomou o cuidado necessário para que todas as frentes de trabalho da EIF tivessem o mesmo nível de consideração, os membros, cujo patrocinador não deu importância à tarefa a ser entregue, se voltaram somente às atividades inerentes à sua função de origem. E, nesse caso,

ficou claro que a liderança dificilmente conseguiria a adesão dos membros, pois o patrocinador influenciava fortemente as lideranças funcionais de sua diretoria e essas lideranças puxavam os membros para executar tarefas ligadas aos objetivos da área à qual a função pertencia. Outro resultado importante foi observado avaliando o cadastro dos objetivos dos membros da EIF de inteligência competitiva: a maioria não tinha objetivos atrelados à tarefa principal da EIF, mas somente à da função de origem. Isso claramente influenciava na falta de coesão da equipe e conduzia a um trabalho bem menos eficaz do que poderia ser.

As diferenças de comunicação por função não representam necessariamente um impacto negativo, segundo ADEEN1, pois convivendo com as diferenças há um enriquecimento no ambiente e constrói-se algo mais colaborativo. Entretanto, a observação direta pôde confirmar que um ambiente onde a fronteira semântica não está bem delineada pode conduzir a conflitos entre os membros da EIF (CARLILE, 2004). No caso da EIF de planejamento estratégico, a diferença de entendimento semântico sobre como aplicar as ferramentas da prática de planejamento conforme metodologia escolhida pela *holding* do grupo empresarial da qual a empresa estudada faz parte, conduziu a vários conflitos entre os membros da equipe. Além de não conseguir resolver o problema de divergência semântica, a liderança não tinha um papel claramente definido, assim consistindo, em si mesma, um foco de conflito. Portanto, o impacto dessa situação foi a perda de produtividade e a não conclusão da tarefa destinada ao grupo. Houve, então, a necessidade de intervenção do patrocinador o que incorreu em mais custos para a organização, pois foi contratada uma consultoria para realizar a mesma tarefa não realizada em várias semanas de conflitos.

Quanto à tomada de decisão nas EIFs lideradas pelos membros da ADE, inteligência competitiva, inovação, planejamento estratégico e fusões e aquisições não há um padrão definido. A observação levou a concluir que o processo de decisão é moroso e burocrático, pois depende de subsídios gerados pelas tarefas entregues em cada uma das EIFs para que as lideranças funcionais, a liderança da ADE e o patrocinador tomem as decisões em conjunto, em um colegiado. Esse processo é criticado por ADECO, pois ele entende que isso impacta negativamente na velocidade da tomada de decisão e consequente redução da produtividade.

Ninguém decide nada sozinho. Tudo tem que ter uma discussão. É muita democracia, que eu acho que tem hora que é muita democracia demais prá decidir algumas coisas. Não que não tenha que ter. Tem, mas eu acho que justamente por essa cultura do grupo de prá decidir alguma coisa, tem que ter o aval de 100% de pessoas. É um colegiado grande demais. (ADECO)



Se, por um lado, a natureza da tarefa próxima às principais lideranças da organização parece motivar os membros das EIFs da ADE, por outro lado, a falta de um plano de carreira específico para profissionais que abraçam o desafio de trabalhar nesse tipo de estrutura, que acaba por conferir status de assessoria da presidência, reduz um pouco da motivação. A observação ajudou a confirmar o entendimento de uma entrevista onde ADEEN1 comenta sobre a desmotivação por falta de perspectiva de melhora na carreira e salários, além da situação da proximidade de futuros cortes de pessoal por redução de custos. Esse fato colabora negativamente, tanto para a motivação, quanto para a qualidade de vida dos membros da EIF.

Apesar da tarefa executada pelos membros da EIF ADE ser mais complexa do que a da maioria das funções estanques, não houve percepção de que isso impacte na qualidade de vida ou motivação dos membros da equipe. Ao contrário, foram observados comentários de que, quanto mais complexo o objetivo da equipe, mais valor será dado à entrega para a organização e, portanto, menor o risco de perda do emprego.

#### **4.2. Caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma EIF dentro do processo de gestão de portfólio e desenvolvimento de produtos (CPV)**

##### **4.2.1. Constituição da EIF**

A equipe de gestão de portfólio e desenvolvimento de produtos varejo (CPV), segundo documentação interna, é um grupo ligado hierarquicamente à diretoria de marketing/comercial para o segmento varejo. Essa equipe trabalha de forma semelhante à ADE, pois é formada por dois núcleos, que contém membros que lideram equipes interfuncionais, sendo ela própria, também, uma equipe interfuncional liderada por uma gerente de área dentro da estrutura formal da diretoria, diferentemente da ADE. O fluxo existente dentro da EIF requer forte integração entre os núcleos: desenvolvimento de novos produtos e projetos, com uma supervisora e oito membros (sendo três entrevistados); e gestão de portfólio e ofertas com um

supervisor e quatorze membros (sendo dois entrevistados de ofertas, além do próprio supervisor). O núcleo de gestão de portfólio e ofertas forma equipes interfuncionais que requerem suporte do núcleo de desenvolvimento de novos produtos e projetos. Desenvolvimento de novos produtos, também, é demandador de diversas funções na empresa para entregar a tarefa principal. Assim, o objetivo da EIF é desenvolver e gerenciar todo o portfólio de produtos da empresa para o segmento de mercado residencial.

O núcleo de gestão de portfólio e ofertas tem uma composição básica de analistas chamados gerentes de produto e analistas de ofertas. Esses profissionais têm uma interação com diversas funções da organização em EIF temporárias lideradas informalmente por eles. Os gerentes de produtos formam EIF com membros de várias funções da organização, tais como financeira, logística, técnica, precificação, canais de vendas (CPVSU, CPVAN1, CPVAN2, CPVGP2, CPVGP3).

É exatamente a gestão de produtos. Gestão de produtos, por natureza, ela é multifuncional. Ela é interfuncional... porque a função do gerente de produto... realmente tem a função do roteador... ele realmente não sabe tudo. Mas tem de saber quem sabe. Então, é o motivo que o trabalho constantemente, ele é interfuncional. Faz parte até da concepção de um gerente de produtos... da gerência de produtos (CPVSU)

A gente tem gente de... eu vim da parte financeira, mas é um financeiro muito voltado pra TI, porque eu configurava os produtos no sistema. E a Ana Paula veio da parte de comunicação e de canais. Então, tem experiências de todos os lados, né? E, a maioria dos gerentes de produtos vieram de processos. (CPVAN1)

[...] Porque determinadas áreas, elas trabalham única e exclusivamente pra demandas que eu gero. E aí, a gente tem um relacionamento muito intenso. Eu vou dar um exemplo: dentro do CAF, tem uma atividade lá de pessoas que geram relatórios e informações para pagamento de fornecedor. Então, existe um relacionamento muito intenso ali com essa pessoa. (CPVAN2)

Tanto nas citações dos entrevistados, como evidenciado nas observações do dia a dia dessa equipe, várias EIFs são constituídas ao longo do ano em pequenos projetos, como no caso da gestão de portfólio e no desenvolvimento de ofertas. Para desenvolver ofertas, por exemplo, há a necessidade de composição de uma equipe com funções como marketing, de onde são demandadas as necessidades de mercado e composição das ofertas de produtos em termos de precificação, benefícios e características de funcionalidades. Também, do marketing, são requeridas as análises de mercado, demanda e concorrência; rentabilidade, cujo papel é verificar a viabilidade econômico-financeira das ofertas construídas; tecnologia da informação, que tem a responsabilidade de especificar, em sistemas, todas as funcionalidades de produtos requeridas, buscar parcerias com terceiros para fazer o desenvolvimento e configurações em

sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) e de faturamento, testar e homologar o funcionamento correto da solução. Processos, que mapeia todos os fluxos de atividades e ações suficientes e necessárias para cumprir o objetivo da oferta, ou seja, vender, cadastrar a venda no CRM, implantar e entregar o serviço e faturar os serviços entregues. Regulatório/jurídico, para entender como as regras podem se tornar um entrave e como contornar os obstáculos que o poder público impõe. Atendimento, pois a cada lançamento de ofertas novas, há um aumento de solicitações de informações e possíveis reclamações no SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e precisa ser previsto, pois demanda mais recursos e treinamentos para todos os canais, tanto de vendas como relacionamento.

[...] Então, a nossa função é: pegar essa solicitação, essa demanda de marketing, de mercado e implementar ela no sistema... com todas as... fazendo um link com todas as áreas necessárias que é o jurídico, na parte de regulamento, atendimento, parte de treinamento, documentação, sistemas, implementação. Oferta, lá no sistema, de uma forma que o atendimento possa lançar essa oferta, atender ao cliente da maneira que, assim, ele possa errar menos possível. Então, todos esses detalhes... então, a gente tá todo tempo pegando essa demanda, implementando no sistema, mas melhorando as ferramentas pra atender o cliente melhor. Errar menos... pra ficar mais transparente para a equipe de vendas... então, nós temos esse papel, de traduzir isso aqui no sistema pra vender pro cliente de uma forma que a gente... com o mínimo de erro possível. (CPVAN1)

No núcleo de desenvolvimento de novos produtos e projetos, o conceito de EIF já é inerente à descrição do cargo do gerente de projetos, pelo que consta no guia do PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*), um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos definido pelo PMI (*Project Management Institute*) utilizados pela empresa como referência e certificação de profissionais gerentes de projetos, o PMP (*Project Management Professional*). Ele precisa montar e liderar uma equipe de projeto, em que um dos itens se refere aos recursos humanos que serão utilizados ao longo do tempo de projeto. Esses recursos profissionais normalmente são de diferentes funções dentro da organização, ou até mesmo fora, como, por exemplo, consultores externos e o tempo de dedicação ao projeto é formalizado em sua documentação. Essa certificação é incentivada na organização para quem exerce esse tipo de liderança “[...] a coordenação incentiva a quem quer tirar a certificação do PMI, que testa se a gente tem essas habilidades ou não [...]” (CPVGP1).

Com relação às capacitações e habilidades, um item recorrente nas citações das entrevistas colhidas para este trabalho de pesquisa é a habilidade interpessoal. Segundo o líder da equipe de gestão de portfólio e ofertas, CPVSU, e o substituto da líder da equipe de desenvolvimento de novos produtos e projetos, CPVGP1, a habilidade interpessoal é uma característica essencial para quem quer trabalhar nesse tipo grupo. Outro fator igualmente importante é a liderança, pois como membro de uma EIF, o profissional deve ter capacidade de influenciar superior imediato, membros subordinados e os pares.

[...] Ou seja, uma pessoa para trabalhar numa estrutura funcional, ele tem que, ao mesmo tempo, ser líder e saber ser liderado. Tem que ter um relacionamento pessoal, interpessoal muito bom. É... e o principal dentro dessa estrutura, prá mim, é o conhecimento. Porque as habilidades aqui são habilidades que são inerentes a uma pessoa, que é relacionamento interpessoal, a humildade pra fazer parte de uma estrutura como essa, que às vezes ele vai ter que ser um pouquinho abaixo, porém, o conhecimento do qual eu tô con... porque o motivo do... da equipe interfuncional é que eu preciso de conhecimento em um determinado momento específico. Porque, senão, eu capacitaria alguém, que não precisaria do relacionamento interfuncional. Então, ou seja, a pessoa que faz parte de uma equipe interfuncional, ela tem que trazer, além das estruturas pessoais de relacionamento... humildade, ela tem que ter o conhecimento muito específico daquela atividade pela qual ela foi convocada a fazer parte da equipe. (CPVSU)

#### **4.2.2. Direcionadores da Tarefa**

Os objetivos das EIFs constituídas pelas lideranças da EIF CPV seguem o mesmo padrão das outras pesquisadas. Ou seja, os objetivos dos membros são derivados dos objetivos das funções de origem que, por sua vez, derivam dos objetivos estratégicos alinhados pela EIF ADE apresentada no tópico anterior deste capítulo. Contudo, CPVGP1 cita que, quando os objetivos das EIFs e consequentemente dos membros não estão bem definidos, não se consegue chegar a um lugar comum. Não se consegue entregar os resultados da equipe. O fator relatado, nesse caso, é a falta de entendimento comum para um mesmo objetivo. Quando um objetivo tem interpretações distintas pelos diversos membros da EIF, o que pode se somar às diferentes expectativas quanto à semântica da comunicação, não se consegue um resultado satisfatório para a tarefa a ser cumprida.

[...] Às vezes, todos não estarem alinhados com o objetivo. Porque o nosso objetivo é chegar no ponto B. Às vezes, um acha que é no ponto B.1, o outro no B.2. No meio do caminho, a gente fala assim: gente, é no B, puramente[...] É o que é a grande falha

em projetos, processos e produtos: comunicação. Ah, às vezes, o que eu falo, não é o que você entende. O que eu queria falar, não era o que você queria ouvir. Então, assim, a expectativa das pessoas muda muito de pessoa pra pessoa. E isso, às vezes, influencia no entendimento do objetivo (CPVGP1).

Na EIF de desenvolvimento de novos produtos e ofertas, a liderança tem uma importância muito mais no sentido da capacidade de influência nas diversas funções do que na condução da equipe em si mesma (CPVGP1, CPVGP2). Como cita a entrevistada CPVAN2, às vezes, é preferível exercer uma liderança informal para que se consiga um resultado melhor. Na opinião dela:

Eu gosto muito da liderança informal, porque ela exige um esforço realmente de você se por no lugar do outro. Quando você tem uma liderança formal, você é mais temido. O informal, ele requer de você sempre uma, que você desenvolva uma característica de referência e de respeito. E como eu gosto muito de aprender, de estudar e de trocar informações, isso pra mim é muito tranquilo. Eu gosto, eu acho bom e produtivo. Eu tenho essa característica de... de me esforçar pra poder falar a língua do outro. E isso faz com que as coisas fluam melhor. (DPNA2)

Apesar de alguns profissionais não se importarem de exercer uma liderança informal para conduzir uma EIF sob a sua responsabilidade, foi observado que a maioria tem ambição de evoluir na carreira e aspira a um cargo de liderança formal na organização. Um outro fator que limita a atuação de um líder informal é a capacidade de influência. Como cita CPVAN1, do núcleo de gestão de portfólio e ofertas:

Só acho que impacta na hora que tem que liberar na data. Porque, assim, a gente tem os prazos pra implementar, porque TI passa prazo pra gente, comunicação e, talvez, demora muito solicitação ali em marketing, decidindo com diretoria e tal... quando chega pra gente é com prazo curto. Então, a gente tem que correr, passar por cima dos prazos, pra entregar pra TI entregar no prazo dela. Então, isso impacta um pouco. Talvez, a gente teria que ter um patrocínio mais forte ali pra cumprir essas datas de entrega pra nós pra, também, termos o nosso prazo respeitado em função de não atrasar (CPVAN1).

Com relação ao reconhecimento, CPVSU entende que a EIF que tem responsabilidades relacionadas à gestão de portfólio de produtos só é lembrada quando algum produto dá problema. Se tudo está funcionando bem, ou seja, se a EIF está sendo efetiva, ninguém se lembra dela e, portanto, não reconhece o seu trabalho: “Hora que dá algum problema em algum produto, por exemplo, ela reconhece. Ah, porque você não fez isso? Agora,

na hora que você entrega alguma coisa interessante, não vem nenhum louro.” (CPVSU). CPVGP3 cita que o profissional que trabalha exclusivamente para uma função não tem o reconhecimento adequado, pois somente o seu gerente é quem o observa e avalia. Entretanto, quando ele vai trabalhar em uma EIF, outras pessoas estão observando e avaliando o seu trabalho. Além disso, quando há uma grande entrega na EIF, o patrocinador e outras áreas acabam por reconhecer o trabalho daquele membro em particular, o que faz com que o seu gerente também o reconheça.

#### 4.2.3. Comportamentos e Atitudes

Apesar de CPVSU entender que, atualmente, há muito mais cooperação do que competição na equipe de gestão de portfólio e ofertas. Existe a necessidade de incentivar um pouco de competição para tirar a equipe da inércia, da comodidade. Já a cooperação do restante da organização com os membros da equipe é menor, pois o foco está na atividade específica da função, que depende do seu objetivo, do objetivo da área a que pertence.

[...] Excesso de atividade. Hoje, tá todo mundo muito sobrecarregado na sua cadeira. Aí eu dependo de você [...] a sua prioridade é diferente da minha. Nesse momento, eu tenho de entregar é isso aqui, e você tá ali naquela demanda que o seu chefe te passou, que outro projeto te passou. Então o que estão te cobrando? Então, às vezes, acontece muito isso. Essa questão de tá todo mundo muito sobrecarregado e tendo um líder pra responder. (CPVGP1)

[...] Eu acho que é a maturidade das pessoas. Pela equipe tá ali há muito tempo [...] já conhece um pouco como funciona [...] ninguém concorre muito: ah, eu vou tomar isso, eu vou fazer, porque se ela fizer ela vai ficar se mostrando. Não, todo mundo sabe o seu lugar, já tem essa senioridade, sabe? Eu acho que isso ajuda. (CPVAN1)

CPVGP2 cita, também, que a colaboração depende muito mais do conhecimento e afinidade entre os membros da equipe do que da liderança exercer um papel de chefia. Foi observado que, nessas EIFs contidas na CPV, o papel da liderança informal é muito mais uma ferramenta de agregação do que propriamente de direcionamento e avaliação de profissionais. A colaboração é instituída pela maturidade da equipe. Ela depende muito mais de atitude, de comportamento dos membros da equipe do que da imposição da liderança ou patrocínio. (CPVGP1, CPVGP2, CPVSU)

Eu acho mais fácil, né, existir a colaboração justamente... por falta da força da imposição, né? Não chegou alguém e falou: ó, ele é o chefe, vocês escutem o que ele tá falando... então, eu acho... eu acho mais simples haver essa colaboração. Mas existe uma competição também. E eu acredito que a competição, ela é saudável. Ela é saudável. (CPVGP2)

Em termos de comunicação, CPVAN1 comenta que é necessário haver uma intervenção da liderança para que haja momentos propícios e estimuladores da comunicação entre os membros da equipe.

[...] é, se não tivesse a liderança puxando e sempre batendo na tecla, nós precisamos nos reunir. Tem dia que não tem assunto mas vamos puxar um assunto. Então, colocou um responsável pela reunião, né... então, eu acho que é legal. E essa pessoa que puxa busca assunto de outras áreas prá apresentar na nossa reunião, o que que tá acontecendo nas outras áreas. Isso é bom. (CPVAN1)

A coesão das EIFs, segundo CPVSU, é um fator de contágio da equipe pelos membros de funções distintas.

[...] porque como o membro daquele outro departamento está aqui, ele contamina. Então, como a equipe é interdisciplinar, e ele faz parte de uma outra célula da estrutura organizacional, ele tem a função de contágio. Então, se ele está coeso e acredita naquilo que o projeto tá ali... e ele veio prá cá prá isso, ele se torna o vetor de contágio dentro da área dele. Então, com esta coesão, o projeto flui com uma velocidade melhor. (CPVSU)

#### **4.2.4. Fatores Ambientais**

O entrevistado CPVSU é o supervisor da EIF de gestão de portfólio e ofertas e tem um estilo de liderança que, nas observações, pareceu mais severa. Ele entende que a carga de trabalho em uma EIF é naturalmente maior, mas o membro conhece de tudo e participa de tudo na organização. Tem mais riscos e, também, mais oportunidades.

É o que eu menciono muito com as pessoas, se você não está a fim, pega o bonezinho e arruma outro canto. Porque, a partir do momento que você escolhe trabalhar numa estrutura, mesmo que constante, ou esporadicamente, multifuncional, essa é a característica. (CPVSU)

CPVGP2 entende que a carga de trabalho em uma EIF não está nas horas trabalhadas, mas na responsabilidade que o membro da equipe carrega. Mesmo quando vai para casa, o nível de responsabilidade e preocupação com o escopo do que precisa entregar e prazos a cumprir, faz com que seja mais extenuante. De qualquer forma, observa-se que os membros acabam por se motivar com a carga de trabalho dentro de uma EIF. Parece que quanto mais responsabilidade, quanto mais exposição ao risco, mais os membros percebem que estão mais visíveis na organização e, portanto, têm mais oportunidades. “Não. Aliás, eu me desmotivo com nada prá fazer... agora, eu tendo bastante coisa pra fazer, eu me motivo. Quando não tem, a gente inventa pra fazer.” (CPVAN1).

Porque, o que que acontece. Elas estão na operação... então, assim, muitas vezes, quem tá vendo elas é só o coordenador ali deles. Então, quando eles vão prá um trabalho multifuncional, o que acontece? Outras pessoas estão vendo também [...] (CPVGP3)

A motivação dos membros dessa equipe parece estar ligada ao desafio, às oportunidades de fazer coisas novas todos os dias. Também, a possibilidade de obter novos conhecimentos e compartilhar informações, conhecer as outras áreas e processos da organização são características fortes para a motivação dos membros da EIF: “Então, prá mim o desafio e a não monotonia, é que motiva com a área de projetos” (CPVGP1)

[...] Porque ela me enriquece... eu gosto muito de estudar, de entender as coisas. Eu gosto de entender os detalhes do porque as coisas funcionam [...] o que eu gosto, é porque como eu pego informações de áreas distintas e isso gera prá mim uma bagagem de lições aprendidas. E eu tenho uma característica de precisar de muitas informações prá tomada de decisão. E ao mesmo tempo, eu tenho uma angústia de não ser lenta... mas, aí, essa contradição sempre me empurra prá estar numa área que eu tenha oportunidade de interagir com várias frentes. Conversar com várias pessoas, de vários tipos de negócio. (CPVAN2)

[...] não é a mesma coisa todo dia, todo dia tem uma coisa nova, todo dia tem um desafio novo, um produto diferente, uma oferta nova, um erro novo. Eu falo que eu gosto até dos erros, porque a gente aprende, né. [...] fico pensando, gente, nunca mais vai acontecer um erro diferente, mas não, acontece. Então, tem a capacidade de acontecer um. Eu gosto dessa parte investigativa, de como construir, pra colocar em produção e de descobrir problemas e ajudar cliente. Eu gosto dessa dinâmica. Aquilo que é todo dia a mesma coisa, eu acho que eu já não [...] é a novidade. (CPVAN1)

[...] então, essa autonomia é algo que eu valorizo bastante e a questão da confiança mútua, sabe?... dos dois lados... e, claro, se hoje eu tivesse lá no financeiro fazendo... conferindo conta, eu estaria frustrado. Então, eu acho que esse fato de ser um pouco desestruturado tem a ver o meu perfil. (CPVGP2)



#### 4.2.5. Impactos Relatados e Observados

A falta de um profissional da área de marketing como membro da EIF de desenvolvimento de ofertas representa um impacto negativo na produtividade, pois a tarefa a ser cumprida exige forte integração entre marketing e as outras funções componentes da EIF.

Assim, eu particularmente acredito mais nas duas equipes trabalhando juntas... marketing e produtos e ofertas. Porque estaria debaixo da mesma coordenação, com o mesmo objetivo. Agora, eu acho que fica muito assim, prazo, ah, ele tem que entregar em tal prazo, você tem que implementar em tal prazo e as nossas funções exigem uma integração, um relacionamento. Eu acho que funcionaria se as duas fossem da mesma coordenação (CPVAN1)

Outra função que parece fazer falta, como membro daquela equipe, é a de tecnologia da informação no que tange a faturamento de clientes. O simples fato de ter alguém que conheça atividades relacionadas a esse item dentro da equipe faria com que a produtividade aumentasse muitas vezes segundo uma das entrevistadas:

[...] E aí, ela falou pra mim que gasta três dias pra fazer um teste do Minas, que ela tava demorando muito, assim, gastando muitas horas e ela não tava tendo tempo de olhar os outros erros. Aí, eu peguei: não, manda esses testes pra gente, que eu vou pegar uma pessoa de processo pra fazer os testes. Aí, sentei do lado do Rodney, que é de processo. Eu fiz um teste em 1 hora e meia. Eu fiz. Eu gosto, às vezes, de pegar pra fazer, pra ver exatamente se o que ela tá falando é realmente real. Sentei do lado do Rodney. O Rodney fez vários testes num dia. E ela me fala que gasta três dias pra fazer um teste. (CPVAN1)

Assim, apesar da premissa básica de que as EIFs devam se constituir por membros de diversas funções necessárias ao cumprimento da tarefa principal, em alguns casos, foi constatado por citação e observado que nem sempre isso acontece da forma adequada. O impacto direto é o aumento no tempo da entrega do produto final da EIF.

A informalidade das lideranças de EIF, como é o caso do CPV, impactam no resultado final da equipe, pois ela não tem força suficiente para exercer um papel influenciador e, nesse contexto, há uma maior necessidade da atuação do patrocinador que, na maioria das vezes, não está próximo o suficiente para atuar na resolução das situações cotidianas.

O reconhecimento é um fator muito influenciado na EIF, pois a participação de um membro da equipe nas entregas, que fazem parte de seu objetivo, contribui para a visibilidade na empresa toda. Isso aumenta a motivação do membro, o que contribui para maior produtividade.

Diferentes entendimentos da semântica de um objetivo da EIF são frequentes e invariavelmente contribuem para a falta de produtividade.

Segundo CPVGP1, a colaboração melhora consideravelmente quando a comunicação flui bem no início da execução de uma tarefa.

Quando o time se conhece, a realização de *kick off* faz uma diferença significativa... a gente... a área não tinha esse hábito, a gente passou a fazer, de um ano pra cá... tem percepções muito boas... ah, vamos começar uma campanha de natal... já vamos por todo o time, desde o primeiro da cadeia, que é definir toda a oferta, até o último que é a comunicação... naquele primeiro momento, você se sente parte daquele time... isso tem feito diferença nos resultados. (CPVGP1)

Segundo informações de CPVSU, quanto maior a coesão do grupo da EIF, maior é o impacto positivo na produtividade, pois um membro da equipe acaba por influenciar a sua liderança funcional para que haja mais integração entre as funções e, assim, contribuir mais para o cumprimento do objetivo da EIF.

Em uma EIF, como é o caso de desenvolvimento de produtos e projetos e de gestão de portfólio e ofertas, requer certo grau de inovação e gestão de projetos, o que parece motivar os seus membros. Isso se dá pela composição dos fatores relacionados à grande exposição à novidade, a informações de diferentes áreas da organização e à visibilidade que conseguem perante as lideranças funcionais e à alta administração. Também, parece que trabalhar em uma EIF desse tipo confere uma independência, uma autonomia para a tomada de decisões. Isso gera motivação que gera engajamento que gera produtividade para a EIF.

#### **4.3. Caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma EIF dentro do comitê de avaliação de negócios (CAN)**

#### 4.3.1. Constituição da EIF

Essa EIF tem um formato bastante peculiar. Trata-se de um grupo formado por diretores adjuntos, que representam cada uma das principais funções da organização, gerentes de programas governados pelo PMO e é liderado pelo gestor do PMO corporativo. Segundo CANCO, o comitê de avaliação de negócios faz parte do fluxo de trabalho da gestão de portfólio corporativo dentro do PMO.

O comitê, diferente das outras apresentadas anteriormente, é uma EIF permanente que visa avaliar e aprovar, ou reprovar, os projetos orçados anualmente pela organização no planejamento estratégico. Inicialmente, esses projetos são submetidos à análise detalhada de escopo, prazo, viabilidade para que obtenha a autorização de serem executados. Esse comitê é formado por lideranças do nível hierárquico mais alto, representantes de cada uma das principais funções, que normalmente compõem os projetos aprovados no orçamento. Segundo CANCO, que lidera essa equipe e é o líder do PMO corporativo, as funções que fazem parte são: marketing, sendo um diretor de cada segmento de mercado, tecnologia da informação, engenharia e operações, compras e logística, finanças e controladoria.

A dinâmica interna da EIF se inicia com as apresentações que são feitas pelos gerentes dos projetos a serem avaliados pelos membros da equipe. A partir dessas mostras detalhadas do escopo, do prazo, necessidades de clientes a ser atendidas, compatibilidade com os objetivos estratégicos, complexidade e riscos, os membros da EIF discutem entre si, pedem mais explicações e informações, avaliam as possibilidades de soluções para alguns problemas apontados e votam se o projeto vai adiante ou se será suspenso.

[...] sejam melhor detalhados e esclarecidos os ganhos e benefícios dentro da organização... o quanto que realmente que ele custa... a qual programa e subprograma ele está atrelado, pra que ele possa ser votado e aprovado por membro menor, com a visão mais crítica. Com a visão de operação, visão de engenharia, de TI, de controladoria, de compras... e que aquele... todas aquelas iniciativas, aquele objetivo do projeto, ele tem uma escala, ele tem uma linha do tempo pra ser cumprida, que essa linha do tempo ser validada cada área que seja executora, pra que a gente cumpra aquele planejado. Assim que ele foi aprovado, ele entra em outra fase. Na fase de execução e detalhamento daquele projeto [...] (CANPMP)

Com relação a capacitações e habilidades requeridas dos membros da EIF, fica claro que há uma necessidade de que os diretores que fazem parte desse grupo precisam trazer o conhecimento particular de cada uma das funções que representam para a melhor tomada de decisão. Em adição, é fundamental que cada um, por ter uma visão estratégica e holística da organização, contribua de tal forma a convergir para uma decisão colegiada em que prevaleça a opinião da maioria sem que se estabeleçam defesas inflexíveis de cada uma das suas “caixinhas”.

Porque, cada um vem com habilidades, entra prá dentro da sala, cada um com os seus objetivos de funções. E, aí, a gente busca aqui enxergar o todo, formar uma entidade única aqui... eles não estão aqui prá defender a sua função. Eles estão aqui prá trazer conhecimento das suas cadeiras, mas prá buscar a melhor decisão prá carteira de projetos da organização... então, a maturidade dos membros prá conseguir entrar pela porta e vestir essa outra roupa, vamos dizer assim, é importante. Você entendeu? é importante ser genuíno de fato. Ó, eu tô aqui realmente prá gente entender melhor, olhar o todo. Então, esse ponto é importante. Eu acho que a capacidade de visão holística, sabe, é muito importante... você percebe que tem algumas cadeiras que têm dificuldade de fazer esse exercício, né. Parece um exercício simples, mas na prática, durante as sessões, as reuniões, tem uma dificuldade muito grande. Na hora que a gente vê, naturalmente, as pessoas voltam prá suas caixinhas, tendem a defender o seu bloco, a sua caixinha, e, aí, geram discussões, aparecem mais conflitos, e tudo mais. Então, essa, de novo, eu não sei se é habilidade, mas essa capacidade e, aí, envolve muito maturidade de ver o todo, entender o todo é uma habilidade, é um aspecto muito importante prá ter sucesso, pra ter produtividade e prá ter sucesso nas escolhas aí. (CANCO)

#### **4.3.2. Direcionadores da Tarefa**

Apesar de o PMO ter a responsabilidade de acompanhar a execução do portfólio de projetos da empresa, o comitê de negócios avalia a necessidade de ajustes nos investimentos previstos e a interseção desse portfólio para fins de remanejamento de recursos.

[...] qual que é o primeiro objetivo desse comitê de negócio. Primeiro, a gente tem, na gestão de portfólio, que identificar a melhor carteira de projetos pra empresa ter mais sucesso, ter a maior probabilidade de sucesso no atingimento dos seus objetivos de negócio. E essa carteira é definida e anualmente ela é revisada. [...] Então, um dos objetivos do comitê é ajudar, numa visão multifuncional, ajudar a encontrar o melhor balanceamento desses projetos, dessa carteira, né? Esse é um objetivo. O segundo objetivo é: ao longo da execução dos projetos, ou seja, do portfólio, existem problemas. Projetos vão dar certo, outros vão dar errado, vão surgir novas oportunidades que não foram identificadas no início. Enfim, mudanças são necessárias. Durante a execução, mudanças serão necessárias e irão aparecer. E mudança implica em que? Implica em: vou deixar de fazer esse projeto que não foi iniciado pra entrar com esse novo. Vou reduzir o escopo e o orçamento de um que tá em andamento pra redirecionar recursos pra essa nova oportunidade ou outro projeto

que tá necessitando de mais recursos. Enfim, então, o segundo objetivo desse comitê é atuar como *Change Control Board*, que eles chamam na metodologia, né, um comitê de gestão de mudanças do portfólio. (CANCO)

A liderança é exercida de modo informal pelo líder formal do PMO. Isso, segundo ele próprio, CANCO, que foi entrevistado, não é um papel fácil, pois os membros dessa equipe são diretores das funções que representam. Ele comenta que depende de uma cadeia de patrocínio que se inicia com a alta administração, nas figuras da vice-presidência e da diretoria financeira. Entretanto, participando passivamente de algumas reuniões do comitê, o pesquisador observou certo distanciamento do patrocinador e, em nenhuma situação, observou-se a necessidade de busca da sua intervenção. A liderança da EIF conduz as reuniões e interações entre os membros do grupo de forma independente e tranquila.

#### 4.3.3. Comportamentos e Atitudes

Pela natureza da EIF comitê de negócios, que contempla em sua constituição membros diretores da organização, representando algumas das suas funções, a cooperação é predominante sempre no intuito de conseguir um bem maior para a empresa. Nesse sentido, os conflitos surgem apenas como discussões sobre o que uma função pode agregar para subsidiar ou otimizar a entrega de outra.

[...] hoje, não há tanto conflito, né... tem uma... e eu acho que não é conflito ou cooperação. Porque o conflito, quando ocorre, é mais da visão de negócio. Às vezes, varejo e empresas... é mais nesse sentido, às vezes... ou, às vezes, uma área... fala: não, eu não consigo entregar essa ordem de compra, fazer requisição prá esse projeto até aquela data... é mais nesse sentido. Mas tem muita cooperação. Eu acho que sempre o foco é na resolução do problema, o foco é na solução... tem um nível de cooperação legal [...] (CANCO)

[...] Eu vejo que, ali, o objetivo maior é o que seja comum prá empresa. Não existe competição nesse sentido, né... existe clareza prá falar, assim, o quanto isso tem impacto positivo ou negativo dentro da organização. E, às vezes, eu posso chegar, que eu vou e levo uma informação que não consiga convencê-los, né, a votar. Ele pode voltar prá prancheta e defender de novo. Mas, assim, em questão de competição... claro, que não é questão de... se eu acredito no projeto, eu vou defendê-lo com maior clareza e com maior ênfase. Então, de qualquer forma, eu vou estar convincente e posso convencer os membros. Então, depende de mim. Então, não é o nível de competição e de eu acreditar naquilo que eu estou levando. Porque, quando e não acredito, às vezes, eu tenho alguma dúvida, geralmente gera um pouco mais de

impasse... ai, fala assim: então vamos voltar? Vamos esclarecer esses pontos? Ou colocamos lá na ata de reunião: aprovação condicionada aos acertos (CANPMP).

A dinâmica interna da EIF requer a participação dos gerentes de projetos nas apresentações dos seus detalhamentos aos membros do comitê. Como esses gerentes normalmente pertencem a uma das funções contidas ali no grupo, há a possibilidade de alguns conflitos, como foram observados, pela discordância dos questionamentos ou posicionamentos de alguns diretores que compõem a EIF com relação àquela função representada por um deles. Assim, pode ser que o entendimento de estar sendo criticado por seus colegas, faz com que um ou outro diretor se posicione de maneira mais contundente em certos momentos.

É exatamente isso. Só que, do jeito que a gente fala aqui, fica parecendo que é simples enxergar isso. Às vezes, é até mais fácil mesmo quando é explícito... a pessoa tá aqui, eu sou da área tal... não você percebe quando é, quando há esse conflito de forma explícita. O problema não é esse. O problema é o implícito, às vezes, é o oculto. Você entendeu? É, às vezes, algum tipo de posicionamento no grupo que não... que de fato, por trás de tudo isso, tem algum tipo de defesa da função... não é a parte explícita, né? (CANCO)

A comunicação entre os membros do grupo é simplificada pela condução de um membro do PMO, que garante a logística das reuniões e troca de informações durante a semana que antecede a reunião do comitê e na própria reunião (CANPMP).

Segundo CANPMP e CANCO, os dois entrevistados da EIF comitê de negócios, a gestão do conhecimento dentro da equipe é um fator auto gerenciado, pois a própria dinâmica interna da equipe propicia a disseminação do conhecimento.

Então, vamos supor, você vai defender um projeto, que é lá da sua área... os membros do comitê são os diretores, você que é o GP e o seu líder lá. Mas prá que algumas informações de marketing que você não detém conhecimento, você pode chamar a Poliana. Poliana, vamos lá, porque se alguém tiver dúvida desse escopo ou dessa data de entrega, porque foi definido dessa forma, você me ajuda a esclarecer. Aí, você pode chamar a Poliana, ou uma da sua equipe, prá estar lá naquele momento que você vai apresentar o seu projeto. (CANPMP)

#### **4.3.4. Fatores Ambientais**

A participação de um membro na equipe é uma delegação da diretoria estatutária, da alta administração da organização (CANCO). Nesse sentido, a escolha é uma indicação impositiva do diretor estatutário ao membro e, sendo assim, alguns deles não se sentem muito compelidos a participar do grupo. Nesse caso, o líder da EIF se obriga a lembrá-los da importância de sua presença. Ainda segundo CANCO, a motivação para participar é baixa, pois esse não é o objetivo principal deles. Ainda mais quando o assunto da pauta do comitê não abrange a sua função, o membro se desmotiva. Entretanto, o líder da equipe tenta manter o foco no objetivo maior que é ter a visão do todo e colaborar na tomada de decisão do que fazer com investimentos e projetos que precisam de ajustes. Sem a participação de todos os membros, não há colegiado que decida sobre a continuidade de projetos.

#### **4.3.5. Impactos Relatados e Observados**

Apesar da informalidade na liderança da EIF e da falta de participação ativa dos patrocinadores nas reuniões entre os membros do comitê de negócios, não há indícios de falta de influência ou dificuldade de liderar uma equipe de diretores adjuntos, que são profissionais seniores da empresa.

A tomada de decisão em uma EIF desse tipo, onde os membros são profissionais seniores e fazem parte do corpo de direção na hierarquia da empresa, torna-se mais simples e mais natural. Mesmo que haja divergências relacionadas ao entendimento das entregas que cada um tenha a cumprir, existe a visão holística do objetivo maior que dá à equipe uma coesão para decidir os rumos a tomar.

No caso da EIF comitê de negócios, foi observado que, a ferramenta sistematizada de votação para aprovar, ou desaprovar, um projeto qualquer limita a possibilidade de conflitos entre os membros. Conflitos podem, também, ocorrer quando um gerente de projeto ligado a um membro da EIF apresenta as suas propostas e os membros ligados a outras funções tecem críticas ao trabalho ou questionam a sua acurácia. Quando

conflitos ocorrem, a influência de um grupo de membros sobre as partes em conflito ajuda a mitigar os riscos de diminuir o desempenho da equipe.

Participando de forma passiva em algumas reuniões, o pesquisador pode observar que, embora a inclusão dos membros no comitê seja uma indicação imposta por seu diretor estatutário, o compromisso com o resultado da entrega que a EIF precisa fazer é mantido com profissionalismo, por conta da senioridade dos integrantes da equipe.

#### **4.4. Caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma EIF dentro da gestão de canais de vendas (GCV)**

##### **4.4.1. Constituição da EIF**

A EIF de gestão de canais de vendas (doravante, GCV) é, como o próprio nome designa, uma equipe que gerencia os canais de vendas porta a porta próprios e terceiros, lojas próprias, lojas de terceiros e distribuidores. Dentro da hierarquia organizacional, ela está situada como uma gerência média na diretoria comercial de varejo, mesmo atuando para todos os segmentos de mercado, e é responsável por fazer uma gestão matricial com as regionais da organização. É uma equipe permanente constituída de alguns membros, analistas de negócio, que ficam lotados na matriz da empresa e possuem atividades relacionadas à gestão de um outro grupo de membros, gestores de canais de vendas das regionais espalhadas em diferentes pontos geográficos do país. Esses gestores de canais, por sua vez, estão subordinados hierarquicamente a uma liderança da regional comercial e de relacionamento, cumprindo a função do processo de vendas. A líder da EIF GCV exerce um papel de liderança no formato matricial, onde ela define as diretrizes, estratégias, objetivos e metas de vendas para os gestores de canais das regionais, mas quem faz a gestão de pessoal é o gerente da regional (fonte: documento de formalização da estrutura organizacional).

[...] os que estão nas regionais estão ligados a outra hierarquia, mas que às vezes eram necessários pra desenvolver uma atividade. Então, a gente usava um analista de marketing, um TH, muitas vezes, que às vezes você tem uma ação específica. Assim como o gestor, o vendedor e tudo lá da equipe da regional. Aí, você perguntou porque eu acho que foi criada dessa forma? Na minha opinião, foi criado dessa forma pra



poder ter uma visão centralizada, assim, pra poder ter um direcionamento único. Saindo de alguém que está mais próximo das definições da estratégia da organização, envolvendo essas equipes que estão fora dessa coordenação pra poder desempenhar e desenvolver essa atividade. Porque, antes de existir essa coordenação designada pra isso, cada regional fazia do seu jeito. Então, uma ia por um direcionamento, a outra por outro e nunca, às vezes, seguia todo mundo a mesma... não se perseguia o mesmo ponto focal, né. (GCVCE)

As funções que constituem a EIF são relacionadas ao processo de vendas: na matriz há a gestão e controle das vendas, governança das vendas, suporte estratégico das vendas, interface com marketing; nas regionais, a função predominante é vendas, além de relacionamento com o cliente e uma parcela operacional da comunicação com o mercado.

#### **4.4.2. Direcionadores da Tarefa**

Os objetivos da EIF GCV de vendas estão relacionados ao orçamento de receitas que deve ser cumprido para cada um dos segmentos de mercado: corporativo (grandes e médias empresas), empresarial (micro e pequenas empresas) e residencial. Entretanto, quando são distribuídos esses objetivos para as regionais, onde estão localizados os outros membros da GCV, por causa da condição hierárquica a que estão submetidos, os esforços são direcionados para aquelas ações que mais facilmente darão o mesmo resultado que dariam se cumprissem as determinações da matriz. Por causa disso, algum segmento de mercado acaba por ficar sem ser atendido pelo descumprimento das diretrizes traçadas pela EIF GCV (GCVCE, CVGCR).

A liderança da EIF GCV é uma liderança formal dentro da hierarquia da organização ligada à diretoria comercial do varejo (segmento residencial), como mencionado anteriormente. Por isso, percebe-se, por observação, que a ligação entre essa diretoria e a gestão regional é naturalmente focada no segmento residencial, pela hierarquia. E essa hierarquia foi instituída dessa forma pelo volume proporcionalmente maior de demandas desse segmento de mercado. Assim sendo, mesmo que a liderança da GCV trace diretrizes e objetivos a serem cumpridos em benefício dos segmentos de mercado corporativo e empresarial, há uma influência muito forte da gestão regional sobre os membros regionais da GCV para que executem outras funções, diferentes das planejadas pela líder da EIF.

[...] eu acho que fica muito a desejar essa atuação. Eu acho que tem muitas falhas... assim, eu entendo, a meu ver, que a regional entende essa área como um resolvidor de problemas. E não um direcionador prá regional. Tanto que, diversas vezes eu ouvi: ah, esse é o nosso apoio ... quer dizer, um apoio... é um... alguém pra resolver alguma coisa que você precisa e não prá te dar um direcionamento. Então, eu acho que falta um pouco essa liderança mais forte junto às regionais pra impor de fato qual é o papel dessa coordenação, nesse modelo dessa estrutura, né? [...]Porque, na realidade, ela não era a liderança de quem executa. Então, eles não... você vai seguir o direcionamento do seu líder e não do líder compartilhado, vamos dizer assim. (GCVCE)

Um fator que corrobora com essa situação é o mecanismo de reconhecimento e recompensa da organização. Quem faz a avaliação de desempenho e apura os resultados dos objetivos dos membros da EIF GCV que estão alocados nas regionais são os gestores das regionais. Portanto, torna-se difícil fazer valer e acompanhar as diretrizes traçadas pela sua liderança.

#### **4.4.3. Comportamentos e Atitudes**

Por consequência do tipo de estruturação da EIF e do distanciamento entre a liderança e os seus liderados sem hierarquia, há muito mais conflitos do que colaboração dentro da equipe (GCVCE). Participando em uma reunião entre a líder da EIF GCV e os gestores das regionais por vídeo conferência, foi observado um grau de estresse por causa da ingerência que esses gestores praticam no dia a dia sobre os membros. A líder mencionou, naquela ocasião, que as atividades exercidas pelas consultorias internas, cargos dos membros da EIF que deveriam atuar no suporte a vendas para os gestores de canais empresariais, estariam exercendo atividades relacionadas ao cotidiano administrativo da regional, tais como cadastramento de notas fiscais em sistema da empresa. O entendimento dos gestores de algumas regionais era de que os profissionais da regional deveriam fazer o que fosse urgente e, naquele momento, eram os cadastramentos de notas no sistema o que tinha de mais urgente para ser feito.

Todo esse conflito de interesses faz com que seja mais necessária a intervenção do patrocinador, que é a própria diretoria, para auxiliar na tomada de decisões, quando houvesse impasses.

[...] entrava uma terceira liderança no meio, que era o diretor, pra poder unificar isso e ganhar força... porque, aí, como vi... superior, um que era todo mundo ali hierarquicamente ligado a ele, aí a coisa fluía melhor. Mas se viesse só do nível de coordenação aqui dessa equipe, a gente tinha mais dificuldade. Então, muitas vezes, tinha esse apoio pra conseguir [...] (GCVCE)

Contudo, GCVCE cita que, apesar dos conflitos serem maiores, havia também cooperação, pois o objetivo final era o mesmo.

[...] existia, porque, assim, na realidade, eu entendo que a regional, ela tinha o mesmo objetivo que o nosso. Só que, às vezes, ela não concordava com a mesma forma de execução. Então, por isso que existia o conflito. A gente ia por um caminho, eles queriam ir por outro. Mas a cooperação, ela, eu acho que ela existia sim... porque o objetivo final era o mesmo. Então, também, aquele caminho que eles estavam tentando seguir não era... não tava dando resultado, era onde eles buscavam auxílio era justamente aqui, com essa equipe que ficava aqui, né? (GCVCE)

Com relação à comunicação, há um ponto de controle entre as equipes uma vez ao mês:

[...] e lá a gente ouvia os anseios da regional... tentava resolver... mas eu vejo assim... igual eu já comentei e vou reafirmar que esse ponto de controle servia muito assim: estamos com um problema aqui e onde que vocês vão atuar prá me ajudar com o problema... e não com um plano de ação, com um modelo de trabalho mesmo, né... então, eu vejo que era muito usado, muito mais nesse sentido... de levar quais eram, assim, ofensores... às vezes, eu acho que a gente ficava muito mais nos detalhes de problemas. (GCVCE)

No caso da liderança com a equipe de gestores das regionais, essa comunicação é mais frequente: toda semana, às segundas-feiras tem uma reunião entre eles para falar de assuntos gerais e alinhar expectativas. Normalmente, a líder da EIF GCV apresenta o acompanhamento dos resultados de vendas e cobra ações para ajustes nos desvios negativos: “A gente tem, assim, tinha sempre um ponto de controle com essas equipes, geralmente semanal” (GCVCE).

#### 4.4.4. Fatores Ambientais

A disfunção que ocorre dentro dessa EIF reside no fato de que os membros estão localizados nas regionais. Isso causa um impacto negativo na motivação e, conseqüentemente, na qualidade de vida dos membros, pois os que estão lotados na matriz percebem que o seu trabalho não é valorizado, ao mesmo tempo em que os membros distantes sentem carência de informações e direcionamentos estratégicos.

Aí, eu acho que tem um impacto alto, porque, assim, é difícil a gente conseguir mensurar o resultado do nosso trabalho. É muito gratificante quando a gente faz alguma coisa e a gente vê aquilo acontecer. Logicamente, a gente sabe que nem tudo que a gente desenha acontece 100% daquele jeito. Vai ter alterações e tudo. Mas eu acho que tem um impacto grande. A equipe, assim, se tinha um bichinho ali que fazia todo mundo ir pra baixo, porque a gente não conseguia trazer o resultado esperado e, aí, você se sente impotente, né, porque fala, não, eu não consigo implementar o que eu quero, o que eu preciso. O que eu quero não, o que é preciso, né? Então, eu acho que isso é um ofensor grande de pesquisa de clima e tudo mais, né? (GCVCE)

Nas observações, além dos relatos de GCVCE, constata-se que o estilo da liderança é um tanto permissivo com os membros das regionais, o que resulta em um nível alto de estresse por parte da equipe da matriz. Como os membros lotados nas regionais não fazem o trabalho designado a eles, a liderança da EIF sobrecarrega a equipe da matriz, pois “alguém tinha de fazer” (GCVCE). Nessa situação, o nível de percepção, sentimento de insegurança é alto e a perspectiva de crescimento profissional extremamente baixa.

[...] não acho que propicia crescimento. Eu acho que realmente, assim, a gente fica sempre como um não conseguiu executar. Então, você não tem crescimento com isso, né... você não mostra o seu trabalho, né, nada. (GCVCE)

#### 4.4.5. Impactos Relatados e Observados

O formato matricial da constituição da EIF, conforme foi relatado e observado *in loco*, é diferente das outras equipes apresentadas neste documento, pois a maior parte dos seus membros está lotada em locais diferentes de onde está a liderança interfuncional. Isso acaba por influenciar na tarefa a ser executada por esses membros que, nem sempre, cumprem o objetivo definido pela EIF, mas seguem as regras impostas pelo gestor da regional, que apesar de também estar ligado ao diretor comercial de varejo, pela distância geográfica, define as suas próprias regras para a equipe de vendas. Essas disfunções nem sempre são detectadas à primeira vista, mas os membros da matriz percebem claramente quando apuram resultados dos que estão nas regionais.

Porque, às vezes, as pessoas não compram a ideia do projeto... acreditam que lá na ponta acontece diferente... que quem está aqui dentro, quem tá aqui no marketing, entre aspas, vamos dizer assim, todo mundo... a gente só fica sentado num mundo que não existe. E, aí, na hora de executar, eles executam da forma como eles acham que deve ser e não da forma que a gente desenhou. E outros, eu acho que acreditam, que compram a ideia, e que até entendem qual é o papel realmente desse direcionamento... porque é... e eles são a execução e não o direcionamento, né? (GCVCE).

Apesar de haver objetivos específicos relacionados à tarefa a ser cumprida pela EIF GCV, os membros que estão alocados nas regionais e, portanto, separados geograficamente da matriz não cumprem as diretrizes da liderança da equipe. Por estarem subordinados e próximos aos gestores das regionais, esses membros acabam por cumprir o que é determinado por eles. Dessa forma, a eficácia e existência da EIF GCV são questionadas pelos próprios membros, conforme observado.

[...] a própria equipe, várias vezes, solicitou isso pra coordenação. Olha, a gente precisa de uma força pra que esse nosso trabalho de liderança... trabalho de liderança não... trabalho de influência com as regionais funcione da forma que ela deve ser. Então, esse era um anseio da própria equipe que tivesse mais esse patrocínio, vamos dizer assim, pra gente ter mais força (GCVCE)

Observa-se que a tomada de decisão no caso da EIF GCV é extremamente descentralizada e confusa. Apesar de existir uma liderança instituída e formalizada, não há a obediência dos liderados que ficam lotados nas regionais distantes geograficamente da equipe

da matriz. Assim, há uma dispersão muito grande de esforços, o que ocasiona perda de produtividade e baixo desempenho dos objetivos a serem alcançados.

Há um impacto negativo importante no desempenho da EIF em questão, uma vez que a motivação é notoriamente baixa para trabalhar nessa equipe, assim como a carga de trabalho é excessiva para os membros que permanecem na matriz da empresa, pois a liderança não exerce o papel que lhe é próprio e permite que os membros das regionais não executem as tarefas que lhe são devidas. Dessa forma, a qualidade de vida dos membros da matriz se degrada, na medida em que são sobrecarregados com trabalhos alheios.

#### **4.5. Caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma EIF dentro do projeto de implantação de nova tecnologia (TEC)**

##### **4.5.1. Constituição da EIF**

Essa EIF temporária (porém, já tem dois anos de funcionamento) é um projeto acompanhado e governado pelo PMO corporativo. Atendendo a uma solicitação das áreas de marketing dos segmentos de mercado, por consequência da iminente entrada de dois fortes concorrentes na área de atuação da organização, foi demandada a implantação de uma nova tecnologia que desse à empresa condições de igualdade no atendimento aos seus clientes. Essa possibilidade competitiva traz um sério risco de perda de receitas consideráveis pela provável evasão de base de clientes que buscariam por preços mais baixos em um produto mais robusto.

Bom, a intenção da criação dessa equipe era fazer uma entrega. E pra que essa entrega acontecesse, analisando todas as partes envolvidas na empresa, é importante que cada área da empresa tivesse um representante nesse projeto, pra que tudo acontecesse de forma mais rápida, mais eficiente e com menos erro possível. (TECMK)

Isso, a gente tem na sala do projeto [...] cerca de seis ou sete pessoas que estão *full-time* ali, locadas ali. Grande parte da equipe estava ali, mas foi pro CDI, lá para o prédio da Industrial. Mas a gente se fala direto. (TECGP)

[...] eu acho que o principal é justamente de juntar especialistas diferentes em determinados assuntos pra poder compor um objetivo comum, né, porque, aí, tem profissionais de vários segmentos, ou várias especialidades mesmo, né? (TECCR)

A EIF é composta por membros oriundos de várias funções da organização, segundo os entrevistados:

Engenharia, na parte de planejamento. Engenharia, na parte de operação. Logística, compras, marketing, vendas e gerenciamento de projetos e TI. (TECMK)

A gente tem analista de, *full time*, né, a gente tem eu como gerente de projeto mais a Fernanda Geovani, como gerente de projeto. Duas analistas de processos e uma gerente de produto [...] e a gente tem uma presença forte também do pessoal de marketing, [...] também, na parte de estratégia, que não estão *full time*, mas estão participando bastante. (TECGP)

[...] eu acho que o principal é isso mesmo, é de ter composições diferentes pra montar a proposta. Porque não se faz... nenhuma especificação se faz com uma especialidade só, né? Não adianta ter só vendas, só estratégia de vendas, se também, não tem comunicação, se não tem TI, se não tem processos, por exemplo [...] (TECCR)

#### 4.5.2. Direcionadores da Tarefa

De acordo com o documento de formalização do projeto, TAP (Termo de Abertura do Projeto - nomenclatura utilizada no PMBOK), o objetivo principal dessa EIF é dar mais competitividade à organização por meio da implantação de uma nova tecnologia que permitirá dar ao produto disponibilizado ao cliente uma maior robustez com um preço adequado.

No início do projeto, a liderança estava indefinida entre um analista especialista em marketing, para dar um tom de mercado ao projeto e um líder técnico, já que é um projeto de implantação de tecnologia.

À época das entrevistas com os membros da equipe, a liderança era compartilhada entre um gerente de projeto, o entrevistado TECGP, e a líder da EIF CPV estudada e apresentada anteriormente neste trabalho. Segundo TECSV, apesar de haver uma influência situacional da líder da CPV, a liderança efetiva é a do gerente de projeto, uma vez que é ele quem administra o projeto, faz a distribuição das responsabilidades e cobra os retornos.

Como esse projeto é considerado de alto valor e o seu fracasso representa um grande risco para a organização, o patrocínio vem da própria vice-presidência. Assim, as

pessoas se sentem mais responsabilizadas, se dedicam mais e dão mais importância ao projeto porque sabem que tem um patrocínio forte e que o impacto na empresa é grande (TECMK). Segundo TECGP, apesar de admitir a importância do patrocinador para o projeto, como um torcedor, um mobilizador, um apoiador presente, não tem precisado dele muito frequentemente por causa da maturidade dos membros da equipe.

Apesar de não haver uma premiação extra por participação em projetos, como já mencionado nos resultados referentes à EIF CPV, TECMK afirma ter havido um reconhecimento às pessoas que participam do projeto. Como é um projeto extremamente importante para a organização, o reconhecimento vem também em forma de visibilidade para quem faz parte dele: “[...] tem aquela questão que te falei, algumas pessoas foram perdidas, porque, talvez, não tenha aquela premiação extra, né... mas houve um reconhecimento da participação dessas pessoas no projeto”.

#### **4.5.3. Comportamentos e Atitudes**

No início da operação da EIF, houve muitas desavenças, muitos conflitos, pois cada um queria que prevalecesse o seu ponto de vista. Foi necessária a troca de vários profissionais para que isso se solucionasse (TECSV). Ao longo do tempo, esses conflitos foram se estabilizando, em função do aumento da senioridade da equipe e do melhor controle por parte do líder da EIF, que é o gerente de projeto.

Cara, no início, bateu-se muita cabeça. [...] Tinham pessoas que tinham uma visão mais dele do que do negócio. E nessa hora, você tem que ter a visão do negócio [...]. E isso ficava muito na tratativa muito reativa. Você não tinha a entrega com facilidade... o nível de negociação entre as áreas era estressante. Então, cada um, no início, defendia o seu... não estava defendendo o negócio [...]. Estava defendendo a sua área. E teve muito impasse, né [...] então, assim, era a área comercial defendendo a dela, a área de produtos defendendo o dele, a área técnica a dela, a de processo o dele, a área de logística e compras a deles. Então, assim, não tinha dono, o negócio. Mesmo com o gerente de projeto, eu acho que foi uma evolução. Até para o próprio gerente de projeto conseguir puxar a rédea disso e saber lidar com isso e mostrar qual era o modelo ideal pra gente trabalhar. Isso demorou. (TECSV)



Eu acho que tem mais cooperação. Eu acho que tem. Os pontos de controle que a gente faz semanalmente, eles acabam permitindo que essa visão do todo, ela seja compartilhada. Então, acaba, por exemplo, né, na hora que tem um problema que tá atingindo. [...] vamos supor, que tá atingindo cobrança e depende de outra área pra que faça com que a cobrança dos clientes seja correta, então, como é exposto no ponto de controle, acaba que a área que tem que proporcionar correção disso se envolve pra finalizar. Tem prazos também, né, que eles precisam fechar. (TECCR)

Segundo o líder da EIF, trabalham em uma mesma sala sete pessoas em tempo integral. Isso porque uma parte da equipe, os membros da função engenharia e operação, foi transferida para outro prédio. Entretanto, segundo ele, mesmo estando separados geograficamente, todos se comunicam diariamente. TECGP cita que a comunicação é fator essencial para o sucesso de uma equipe desse tipo.

[...] é muito difícil você encontrar pessoas com perfil de conseguir comunicar claramente o que tá na cabeça delas... e qualquer mudança no projeto e ir falar com o gerente do projeto e com o resto da equipe, muitas vezes as pessoas são centralizadoras. Ou deixa pra comunicar depois e acabam esquecendo ou num conhece formalização. Falam e no dia seguinte esquecem, ou não escrevem em lugar nenhum. Isso atrapalha muito a condução do projeto [...] eu acho que comunicação, hoje, é o principal. Se a pessoa fizer o trabalho dela, bacana, o que foi combinado, e for uma boa comunicadora dentro da equipe, o projeto vai bem. (TECGP)

Na opinião dele, a habilidade de se comunicar bem faz parte da minoria dentro da equipe. E cada um fala mais a linguagem que pertence à sua função de origem, o que gera barreiras de comunicação. Para solucionar esse problema, o papel do líder é fundamental, pois ele deve tentar convergir, traduzir e formalizar as comunicações para todos os membros. Mesmo assim, ele admite que não é um papel fácil.

[...] mas eu acho que tem essa dificuldade sim, de uma comunicação clara entre áreas diferentes. Ainda existe um pouco, também, acho que, atrapalhado por conflitos clássicos que tem dentro de uma empresa. Qualquer empresa. Por exemplo, a área de planejamento com engenharia e operações, ou marketing, produtos e vendas, que são equipes que têm objetivos antagônicos, né? Um tá preocupado com rentabilidade, a outra tá preocupada em vender mais e assim por diante. E, aí, isso pode criar um clima na área, que o pessoal já, por exemplo, já vem pra reunião meio armado vendo o outro

como inimigo e não parte da equipe. Isso, às vezes, a gente vê e é uma coisa cultural, eu acho. (TECGP)

Sempre que ocorrem, o próprio líder atua na gestão dos conflitos, mas às vezes, é necessária a intervenção do patrocinador, alguém com hierarquia superior que traga todos de volta para o mesmo objetivo.

No que dá pra resolver dentro da equipe, conversando, tentando, buscando um maior alinhamento, a gente sempre trata, mas às vezes é necessário chamar alguém, um patrocinador do projeto, alguém numa hierarquia mais alta pra ajudar a colocar todo mundo na mesma direção. (TECGP)

Acho que facilita a cooperação: a questão da liderança. Isso facilita bastante. A questão do patrocínio facilita bastante essa cooperação. (TECMK)

Cultura... era cultura da empresa de áreas distintas, áreas distintas, negócios distintos... a partir do momento que você une e com o tempo, vai mostrando o quanto a gente... os ganhos, né? Essa conciliação de entrega, as pessoas vão cedendo mais... como não tinha essa cultura... desse exercício, por isso foi estressante no início. Mas, hoje, até o dia-a-dia, em casos pontuais, já melhoramos muito, cara, entre as áreas. Hoje, a gente tem acesso, porta de entrada e uma receptividade bem melhor dentro do projeto. (TECSV)

Bom... primeiro... é assim, responsabilidade da liderança, né? Em resolver esses conflitos. Isso é a principal ferramenta mesmo, De colocar no... na mesa que precisa ser debatido pra que, em conjunto, consiga se resolver. Então, por isso que eu falo, o papel realmente da liderança é extremamente importante [...] (TECCR)

A tomada de decisões, pela percepção de unicidade do grupo e gestão controlada dos conflitos, é sempre colegiada. A equipe entra em consenso e o líder toma a decisão final. (TECGP, TECSV, TECMK, TECCR)

#### **4.5.4. Fatores Ambientais**

Apesar de a percepção de TECGP, o líder da equipe, ser de que não há uma carga de trabalho maior dentro da EIF do que quando trabalhando somente na função de origem, TECCR tem uma opinião distinta. Ela acha que, enquanto membro da equipe, a sua carga de horário, a carga de trabalho e a responsabilização são expressivamente maiores. Já TECMK diz que somente em alguns momentos de entregas críticas é que a carga de trabalho se excede, mas por um período de tempo curto.

Contudo, apesar de três dos quatro entrevistados afirmarem que a carga de trabalho é maior, isso não desmotiva a equipe. Pelo contrário, todos entendem que é uma grande oportunidade de crescimento profissional, uma vez que a visibilidade da entrega da equipe faz com que os membros estejam permanentemente na “vitrine” aos olhos da diretoria, como se pode perceber nas citações: “[...] Ali tem... ali realmente tem uma vitrine.” (TECSV); “Eu acho que as pessoas encaram isso bem, diante da visibilidade que é o projeto profissionalmente pra ele e pra empresa” (TECMK); “[...] porque se eu estivesse só com a minha outra parte, aí sim eu estaria desmotivada.” (TECCR).

Quando questionada se não seria contraditória essa situação de carga de trabalho aumentada e motivação maior, TECCR cita que sim e que se, por um lado, ela se sente motivada pela novidade e exposição, sabe também que, quando acaba o projeto, pois a EIF é temporária, os membros se perdem. Não há um plano de carreira definido para quem participa desse tipo de equipe e, quando acaba, não há qualquer reconhecimento em termos de pontuação, ou remuneração, o que desmotiva um pouco.

Uma pessoa que passou por um projeto que seja de uma responsabilidade tão grande, realmente tem 1 pontinho a mais ali. E que ficou e que realmente exerceu o trabalho. Então, eu não vejo que isso é um diferencial aqui dentro. Eu acho que esse é o principal, a principal mudança que deveria ser feita. (TECCR)

#### **4.5.5. Impactos Relatados e Observados**

A composição da EIF tem um aspecto político importante pela presença da função marketing para dar o tom de mercado a um projeto eminentemente técnico de implantação de uma nova tecnologia que propicie melhorias em um produto já disponibilizado para a empresa. Isso traz um impacto positivo no aumento da competitividade para a organização.

A EIF do projeto de implantação de nova tecnologia tem uma grande relevância para a organização, pois, caso não tenha sucesso, uma parte considerável da receita com a base de clientes estará comprometida em função da iminente entrada de um novo concorrente na sua área de atuação. Esse fato contribui para que o patrocínio seja expressivo, o que, de certa forma,

segundo observado, traz aos membros que dela participam um status diferenciado e um sentido de responsabilização maior do que em outras EIFs estudadas. Assim, o trabalho da liderança é facilitado pela força do patrocínio. Também em observações feitas, constata-se que o objetivo não foi citado como um ponto central para o sucesso da equipe. Entretanto, quando o patrocínio é forte e amplia a visibilidade que a entrega da EIF dá aos membros da equipe, há um sentimento de reconhecimento profissional, o que faz com que esses membros assumam maiores responsabilidades e comprometimento com as entregas, o que aumenta o desempenho da equipe.

Três fatores foram fundamentais para a estabilização da dinâmica de trabalho da EIF de implantação de nova tecnologia e minimização dos conflitos na equipe: primeiro, a escolha de membros mais seniores para trabalhar na equipe para manter um nível de compreensão da importância da entrega conjunta sem que houvesse defesas de território, opiniões ou posições; segundo, a atuação da liderança, que agiu prontamente e trocou os membros que pudessem causar mais problemas logo no início, além convergir os pontos de vistas e melhorar a comunicação. E terceiro a importância dada ao objetivo da EIF pelo patrocinador, que é alguém de hierarquia superior. Essa estabilidade facilita a tomada de decisões colegiada dentro da equipe.

Na EIF de implantação de nova tecnologia, há uma percepção positiva da motivação dos membros, mesmo quando há uma carga maior de trabalho dentro da equipe do que na função de origem. Isso reflete em melhor produtividade, pois as pessoas trabalham, segundo TECCR, fazendo aquilo que gostam. Entretanto, há uma parcela de frustração causada pela falta de perspectiva futura, já que não há uma forma de reconhecer, na prática, os membros que participam de EIF. Observa-se que, assim que eles voltam às suas funções de origem, a visibilidade que tinham frente à diretoria se perde, o que pode ocasionar em uma falta de interesse em participar de uma próxima equipe desse tipo.

#### **4.6. Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva dos componentes fundamentais da dinâmica de trabalho das EIFs estudadas**

Conforme descrito anteriormente no capítulo de metodologia, foram selecionadas e analisadas cinco EIF para que os resultados das coletas de dados compusessem o *corpus* de pesquisa. Essas EIFs estão listadas a seguir:

1. ADE - EIF do Desenvolvimento da Estratégia
2. CPV - EIF da Gestão de Portfólio e Desenvolvimento de Produtos Varejo
3. CAN - EIF do Comitê de Avaliação de Negócios
4. GCV - EIF da Gestão de Canais de Vendas Varejo
5. TEC - EIF da Implantação de uma Nova Tecnologia

Nesta parte da pesquisa, serão avaliados os resultados sob a perspectiva de cada um dos componentes fundamentais da dinâmica interna de trabalho, cruzando-se os resultados de cada uma das EIFs apresentadas.

##### **4.6.1. Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva da Constituição da EIF**

As EIFs estudadas neste trabalho de pesquisa possuem naturezas diversas e, em alguns casos, adicionais às encontradas na literatura descrita no capítulo de problematização. Os trabalhos consultados abordam questões relacionadas a:

- Fatores ligados ao impacto resultante da utilização de EIFs no desempenho dos processos ou projetos para os quais foram designadas (MALTZ; KOHLI, 1996; DAWES; MASSEY, 2001; KROHMER; HOMBURG; WORKMAN, 2002; WEBBER, 2002; LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006; MATTHYSENS; JOHNSTON, 2006; CHERNATONY; COTTAM, 2009; TURKULAINEN; KETOKIVI, 2012;

- EIF de pesquisa & desenvolvimento ou desenvolvimento de produtos (HAUPTMAN; HIRJI, 1999; MCDONOUGH, 2000; LOVE; ROPER, 2009; HIRUNYAWIPADA; BEYERLEIN; BLANKSON, 2010).
- EIF na cadeia de suprimentos (ALVARADO; KOTZAB, 2001; GIMENEZ, 2006; HOEK; CHAPMAN, 2007);
- EIF e a gestão de conhecimento (LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006; EDMONDSON; NEMBHARD, 2009; HIRUNYAWIPADA; BEYERLEIN; BLANKSON, 2010);

No caso deste trabalho de pesquisa, a quantificação não é o objetivo, mas sim a profundidade proporcionada pelo estudo qualitativo para procurar compreender alguns aspectos da dinâmica interna de trabalho das EIFs. Em adição aos trabalhos analisados no referencial teórico, este estudo apresenta situações de EIFs, cujos membros são de um nível hierárquico mais alto dentro da estrutura organizacional (ADE e CAN).

O **Quadro 5** mostra um resumo dessas características principais e as suas semelhanças distribuídas nas cinco equipes estudadas.

	<b>Características de Constituição da EIF</b>	<b>EIF</b>
<b>Principais Semelhanças</b>	Existem EIF permanentes formadas por núcleos que constituem outras EIFs temporárias com a liderança informal de seus membros	ADE, CPV
	Alguns membros da EIF são ligados hierarquicamente à liderança, enquanto outros à liderança da função de origem	ADE, CPV, GCV
	Os membros da maioria das EIFs estão lotados no mesmo local geográfico que a liderança	ADE, CPV, CAN, TEC
	O grau de senioridade e habilidades interpessoais são fundamentais para fazer parte da equipe, pois determina comportamentos que facilitam a dinâmica de trabalho em uma EIF	ADE, CPV, GCV, TEC, CAN

**Quadro 5 - Características de constituição da EIF**

Fonte: elaborado pelo autor

A maioria das EIFs analisadas mantem os seus membros lotados no mesmo local físico geográfico que a liderança e a maioria dos membros. Entretanto, há a situação da EIF GCV, onde a maior parte dos membros está espalhada geograficamente em regionais de vendas.

O prazo de duração de uma EIF pode ser temporário ou permanente dependendo da sua natureza ou do objetivo a que se destina. Há um tipo de EIF, cuja formação encerra várias

EIFs temporárias lideradas pelos seus membros permanentes. Isso configura uma duração que, como mostrado no **Quadro 6**, são chamadas de equipes mistas. Duas delas, ADE e CPV, são formadas por vários núcleos que constituem EIF temporárias específicas sob uma liderança informal de um dos membros permanentes da equipe.

<b>Equipes Permanentes</b>	<b>Equipes Temporárias</b>	<b>Equipes Mistas</b>
CAN	TEC	ADE
GCV	-	CPV

**Quadro 6 - Duração de uma EIF**  
Fonte: elaborado pelo autor

A quantidade de funções participantes nas EIFs estudadas não é homogênea. Por causa das diferentes naturezas e objetivos, cada EIF conta com membros de funções que são mais adequadas ao seu perfil. Entretanto, o estudo indica que, na maioria delas, a função marketing é tida como fundamental para a sua constituição, uma vez que todos os processos se iniciam com base nas necessidades do mercado. Na ADE, por exemplo, o processo começa com pesquisas de mercado, estudos de tendências e inteligência competitiva. No CPV, para desenvolvimento de novos produtos, há necessidade de avaliação de público-alvo, previsão de demandas, análise de vantagens competitivas e precificação para compor um plano de negócios. Na TEC, a implantação da nova tecnologia é feita mediante a definição de referência geográfica (ferramenta de *geomarketing*) do mercado-alvo para cada segmento de mercado, feita por um membro de marketing. Na EIF CAN, a maior participação, em termos de quantidade de pessoas, é da função marketing e a primeira avaliação gira em torno das premissas de mercado. Já para a EIF GCV, a função marketing deve ser um processo prévio que determina as estratégias relacionadas a canais de vendas e distribuição, além das metas de vendas. Não obstante a importância da função marketing em todas as EIFs, quanto mais próxima a um objetivo estratégico, mais funções são agregadas à equipe, como é o caso da ADE, cujo núcleo de planejamento estratégico envolve membros de todas as funções da organização.

#### **4.6.2. Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva dos direcionadores da tarefa**

Somente nas EIFs permanentes, os objetivos individuais dos membros estão totalmente ligados aos objetivos da equipe. Em EIF temporárias, são muito poucos membros que possuem algum objetivo relacionado à entrega principal da equipe. Como a empresa possui um planejamento estratégico conduzido pela EIF ADE e todos os objetivos individuais e das respectivas áreas devem seguir os objetivos estratégicos estabelecidos nesse planejamento, espera-se que eles estejam alinhados, mesmo quando o membro de uma EIF não tem o mesmo objetivo explícito da equipe. Entretanto, há relatos de que esse alinhamento nem sempre acontece. Nesses casos, o papel da liderança é fundamental para solucionar os conflitos de entendimento e interesse. Da mesma forma, toda vez que o patrocínio é atuante e tem força política, parece ficar mais fácil fazer cumprir os objetivos da EIF.

Um fator parece influenciar no cumprimento dos objetivos da EIF: a distância geográfica entre os membros e a liderança. No caso da EIF GCV, por exemplo, essa distância promove o descumprimento de objetivos relacionados à equipe para dar foco em tarefas para cumprir objetivos da regional onde está lotado.

No caso da EIF CAN, o objetivo é avaliar e aprovar, ou reprovar, os investimentos orçados para projetos do portfólio da organização no ano em curso. Apesar de estar relacionado ao portfólio de projetos, não é uma EIF de condução de um projeto específico, como visto em alguns trabalhos apresentados no referencial teórico.

Em três EIFs da empresa, ADE, CPV e GCV, alguns membros são ligados hierarquicamente à liderança, enquanto outros à liderança da função de origem. Essa constatação mostra um cenário de constituição que difere dos padrões encontrados na literatura consultada. Ao mesmo tempo em que estão ligados hierarquicamente ao líder formal da EIF, alguns membros constituem EIF específicas, onde são líderes informais de membros ligados hierarquicamente aos líderes formais das funções às quais pertencem. Nesses casos, a liderança exerce um papel muito mais de agregador e pela capacidade de influenciar outras lideranças na organização, do que um papel de gestor de pessoas. Mesmo porque, quando o membro está ligado diretamente ao seu líder funcional, é ele quem faz as avaliações de desempenho, reconhece, pune e remunera esse profissional. Mais uma vez, nos casos da ADE, CPV, GCV e



CAN, houve relatos e pôde-se observar que a participação ativa e atuante de patrocinadores é fundamental para que a liderança tenha força política para conseguir a adesão dos membros da equipe.

Em todas as EIFs, houve relatos de que a remuneração por participar de uma EIF, cuja entrega normalmente é relevante para a organização, não tem diferenciação com relação à remuneração do profissional que atua somente nas funções de origem. Foi observado que o reconhecimento de lideranças e do patrocinador é muito importante, pois aumenta a visibilidade do profissional perante esse público. Entretanto, isso não é suficiente para satisfazer o membro da EIF. Os entrevistados relataram que é importante ter uma política de remuneração que faça jus ao esforço e responsabilidade de representar a função de origem em uma EIF.

O **Quadro 7** mostra um resumo das características principais e as suas semelhanças distribuídas nas cinco equipes estudadas.

	<b>Características dos Direcionadores da Tarefa</b>	<b>EIF</b>
<b>Principais Semelhanças</b>	Somente nas EIFs permanentes, os objetivos dos membros estão totalmente relacionados aos da equipe, pois o alinhamento dos objetivos da organização depende do encadeamento dos objetivos estratégicos migrados para os táticos e operacionais pela hierarquia a que pertence.	CAN, GCV
	Há EIF em que parte da equipe está alocada em geografias diferentes de onde está localizada a liderança e os outros membros da equipe.	GCV
	Há EIFs que estão relacionadas a projetos, pois conduzem aprovações do portfólio da empresa, mas não são projetos em si.	CAN
	Não há diferenciação entre a remuneração dos membros que atuam ativamente em uma EIF e a remuneração dos que atuam somente nas áreas funcionais.	ADE, CPV, GCV, CAN, TEC
	Há EIF em que alguns membros estão ligados hierarquicamente ao líder formal da equipe, enquanto outros estão ligados às lideranças das funções de origem.	ADE, CPV

**Quadro 7 - Características dos direcionadores da tarefa**

Fonte: elaborado pelo autor

A observação permitiu apontar uma característica particular para uma empresa que possui os objetivos estratégicos, táticos e operacionais encadeados, desde a alta administração, passando pela média gerência e seguindo para a base da pirâmide hierárquica. Os resultados apontam que os objetivos definidos para a EIF se prestam a cumprir um papel que as áreas funcionais não têm foco para cumprir. Ou seja, apesar de os objetivos estarem

encadeados, quando alguma função, ou grupo de funções, não consegue cumprir um objetivo, ou parte dele, a empresa se vê obrigada a separar uma equipe interfuncional para estabelecer e manter um foco maior na entrega necessária para o cumprimento daquele objetivo, evidentemente relevante para a organização.

#### **4.6.3. Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva dos comportamentos e atitudes**

Conforme já abordado anteriormente, essa dimensão de análise está relacionada à presença de colaboração, um item imprescindível para a ocorrência da integração interfuncional (KAHN; MENTZER, 1996; KAHN, 1996; EDMONDSON; NEMBHARD, 2009; GHOBADI; D'AMBRA, 2012).

Nos relatos apresentados e nas observações realizadas, o item colaboração é predominante sobre o item conflito ou competição dentro da EIF (ADEEN1, ADEEN2, ADECO). Excetuando GCV, onde há mais conflitos do que colaboração (GCVCE), nas EIFs estudadas, a colaboração parece prevalecer, mesmo que tenha demorado um tempo para se estabilizar, em função do grau de senioridade da equipe. No caso da EIF TEC, por exemplo, houve relatos a respeito de um início conturbado do projeto, uma vez que os profissionais elencados para serem membros da equipe não possuíam senioridade suficiente para que o líder conseguisse manter a ordem e o cumprimento dos objetivos. Entretanto, quando os membros são, em sua maioria, profissionais experientes e maduros, a cooperação fica mais natural (CPVAN1, CPVGP2, CANCO, CANPMP, TECSV).

Um outro fator relatado e observado em praticamente todas as EIFs estudadas é o grau de importância da entrega da equipe em questão. Quando essa entrega é fundamental para a organização, a colaboração é maior, pois o membro dessa equipe se sente mais exposto à atenção dos superiores imediatos e dos diretores. Assim, a liderança tem menos dificuldade em garantir que esses membros cumpram seus papéis colaborando uns com os outros.

Quando o assunto é colaboração do restante da organização para com os membros da equipe, o comportamento é bem diferente. Segundo os relatos dos entrevistados, como há excesso de atividades e todos estão muito sobrecarregados, a prioridade é executar as

atividades relacionadas à função e não atender às solicitações de membros da EIF, que dependem de seus pares funcionais para executar as atividades que cumprirão os objetivos da equipe (CPVGP1, ADEEN2, ADECO).

A capacitação dos membros da equipe é um fator pertencente à dimensão Constituição da EIF que tem relação direta com a colaboração/conflitos. Entretanto, é necessário que se tenha o cuidado com a capacitação específica relacionada ao objetivo principal da EIF. O caso apresentado anteriormente, em que o núcleo de planejamento estratégico da EIF ADE teve problemas com conflitos calorosos pela diferença de conhecimento do método a ser empregado para formular o plano, mostra o quão importante é a capacitação dos membros em novas metodologias envolvidas nas atividades relacionadas ao objetivo da EIF. Não bastam as competências trazidas de experiências anteriores nas funções de origem.

Em duas EIFs estudadas, a tomada de decisão parte de uma atividade de consenso colegiada para que, em última instância, a liderança a finalize (TECCGP, TECSV, TECMK, TECCR, CANCO, CANPMP). A centralização na tomada da decisão é um desconforto para os membros de uma EIF pelo grau de senioridade existente na equipe (ADEEN1, GCVCE).

O **Quadro 8** mostra um resumo das características principais e as suas semelhanças distribuídas nas cinco equipes estudadas.

	Características dos Comportamentos e Atitudes	EIF
Principais Semelhanças	Na maioria das EIFs, o componente colaboração é predominante sobre o item conflito ou competição.	ADE, CPV, CAN, TEC
	A senioridade é um item recorrente nas entrevistas em todas as EIFs, como sendo de fundamental importância para que haja colaboração e cumprimento dos objetivos	ADE, CPV, GCV, CAN, TEC
	A colaboração entre os membros da EIF está relacionada a fatores tais como: a importância da tarefa para a organização, pois quanto mais importante, mais exposição às suas lideranças funcionais e diretorias;	CAN
	Pelo grau de senioridade requerido dos membros de uma EIF, a tomada de decisões é colegiada para que o líder a valide.	ADE, CPV, CAN, TEC

**Quadro 8 - Características de comportamentos e atitudes**

Fonte: elaborado pelo autor

#### **4.6.4. Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva dos fatores ambientais**

Dois itens são fundamentais para a motivação dos membros de uma EIF, como indicam os relatos e as observações efetuadas. O primeiro deles é a possibilidade de exposição da imagem do profissional para os superiores imediatos e patrocinadores, que na sua maioria são diretores. Quando selecionado para participar de uma EIF, normalmente o membro percebe uma diferenciação com relação aos demais pares da área funcional. Isso parece representar um ganho de status para o profissional (ADEEN1, ADEEN2, CPVGP3, TECMK, TECCR). Por esse motivo, ao contrário das outras EIFs, os membros da CAN não se sentem motivados a contribuir para o seu objetivo. Pelo contrário, a sua participação é uma imposição da diretoria estatutária à qual pertence, e o membro da EIF se sente desmotivado de um trabalho no para o qual é “empurrado” (CANCO). Apesar disso, conforme observado durante as reuniões, por se tratar de uma equipe formada por diretores adjuntos, a senioridade, o patrocínio e a liderança parecem manter o grupo no foco e coeso.

O outro item tem a ver com a natureza multidisciplinar e desafiadora da EIF. Os membros relatam que o fato de aprender sempre coisas novas e não haver rotinas estimula a motivação para pertencer à EIF (CPVAN1, CPVAN2).

Um fator relatado de desmotivação dos membros da EIF GCE parece ser a distância deles para com a liderança, pois eles se sentem carentes de informações e direcionamentos estratégicos. Também, por causa dos conflitos, dificuldade de liderança e distância geográfica, parece que os membros se desmotivam pelo baixo desempenho conseguido pela equipe. Esse item não foi percebido nas outras EIFs, cujos resultados parecem ser satisfatórios.

Apesar de haver quase uma unanimidade no fato de trabalhar em uma EIF proporcionar uma carga de trabalho maior do que quando na área funcional de origem, os membros não se sentem desmotivados por isso (ADEEN2, ADEEN1, CPVSU, CPVGP2, CPVAN1, CPVGP1, CPVGP2, TECSV, TECMK, TECCR). Pelo contrário, a exposição dessa tarefa mais complexa e mais demandante para as lideranças faz com que os membros se sintam mais motivados ainda.

O **Quadro 9** mostra um resumo das características principais e as suas semelhanças distribuídas nas cinco equipes estudadas.

	Características dos Fatores Ambientais	EIF
Principais Semelhanças	A motivação de um membro de uma EIF depende de dois fatores básicos: da diferenciação percebida com relação aos pares da área funcional e a natureza multidisciplinar e desafiadora da EIF.	ADE, CPV, TEC
	A carga de trabalho em uma EIF se mostra maior do que a percebida quando trabalhando nas áreas funcionais. Apesar disso, os membros se sentem motivados a trabalhar dessa forma.	ADE, CPV, TEC

**Quadro 9 - Características dos fatores ambientais**

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.6.5. Análise dos resultados cruzados sob a perspectiva dos impactos gerados

O estudo realizado neste trabalho de pesquisa sugere ser necessária e importante a criação de equipes interfuncionais e que a sua natureza e objetivo determinam os tipos de funções que participarão dela. Em todas as EIFs estudadas neste trabalho de pesquisa, foi unânime a opinião de que a equipe formada desempenha um papel fundamental e que a sua entrega tem o reconhecimento por parte das lideranças e patrocinadores da organização. Como consequência, a constituição de uma EIF é um instrumento essencial para a integração entre as funções participantes (ADECO, ADEEN2, CPVAN1).

No **Quadro 10**, estão discriminados os principais impactos sugeridos pelo estudo com base nas entrevistas individuais em profundidade realizadas com membros das EIFs. Também foram consideradas as observações feitas pelo pesquisador e diversos documentos, tais como atas de reuniões, *e-mails* trocados entre membros e diagramas da estrutura organizacional. Nesse quadro, são apontadas, também, as EIFs e os respectivos membros entrevistados que fizeram alguma citação relacionada a esse impacto, além das dimensões de análise da dinâmica interna de uma EIF, identificadas na literatura, que são relacionadas ao impacto apontado.

			Constituição da EIF				Direcionadores da Tarefa					Comportamentos e Atitudes					Fatores Ambientais				
Impacto sugerido pelo estudo	EIF	Fonte (entrevistados, observação, documentos)	Caracterização da EIF	Funções constituintes	Membros da equipe	Duração da EIF	Objetivos	Liderança	Patrocínio	Reconhecimento	Recompensa	Colaboração	Comunicação	Coesão da equipe	Conflitos	Gestão do conhecimento	Tomada de decisão	Carga de trabalho	Qualidade de vida	Motivadores	Inserção na estrutura
Quando tarefas consideradas estratégicas, como planejamento de longo prazo, avaliação de sinais competitivos e avaliação de fusões/aquisições são atribuídas a uma área funcional, e não a uma EIF, pode acontecer um viés de objetivos e colaboração só para aquela função.	ADE	ADECO, ADEEN1, ADEEN2, Observação	X	X			X		X			X									
Os prazos para entrega da tarefa a ser executada por uma EIF parecem ser impactados fortemente pela falta de uma das funções necessárias ao seu funcionamento. Isso se dá pela demora nas entregas da função faltante, pois as suas prioridades não são as mesmas da EIF.	ADE CPV CAN TEC	ADEEN1, CPVAN1, CANCO, TECMKT, Observação		X			X					X									
A senioridade dos membros da equipe foi um dos fatores mais citados e observados como facilitador na colaboração e coesão da equipe; como contribuição para cumprimento de objetivo, facilitação da liderança e redução da necessidade de atuação do patrocinador	ADE CPV CAN TEC	ADEEN2, CPVAN1, CPVGP1, CANCO, TECMKT, Observação			X		X	X	X			X	X	X							
A pesquisa sugere que as capacitações requeridas para fazer parte de uma EIF sempre estão ligadas à sua função de origem, mas a principal habilidade é o relacionamento interpessoal, pois pode exercer um forte impacto, tanto positivo, quanto negativo, ao se negociar concessões dentro e fora da equipe.	ADE CPV CAN TEC	ADEEN2, CPVAN1, CPVGP1, CANCO, TECMKT, Observação		X	X								X	X							X

**Quadro 10 - Impactos sugeridos pelo estudo**

Fonte: elaborado pelo autor

			Constituição da EIF				Direcionadores da Tarefa					Comportamentos e Atitudes					Fatores Ambientais				
Impacto sugerido pelo estudo	EIF	Fonte (entrevistados, observação, documentos)	Caracterização da EIF	Funções constituintes	Membros da equipe	Duração da EIF	Objetivos	Liderança	Patrocínio	Reconhecimento	Recompensa	Colaboração	Comunicação	Coesão da equipe	Conflitos	Gestão do conhecimento	Tomada de decisão	Carga de trabalho	Qualidade de vida	Motivadores	Inserção na estrutura
A coesão, apesar de ser, na maior parte do tempo, um item consequente, parece assumir papel causal quando um membro precisa influenciar a sua liderança funcional e atuar como ente de contágio dos objetivos e premissas definidas dentro da EIF. Assim, quanto mais coesa a equipe, mais entes de contágio existem.	CPV	CPVSU, Observação		X			X	X				X	X	X			X				X
A informalidade das lideranças de EIFs, ou a indefinição de seu papel, pode gerar um resultado final negativo em algumas equipes, quando a senioridade dos membros é menor, pois ela não tem força suficiente para exercer um papel influenciador em certas circunstâncias, havendo necessidade de intervenção do patrocinador que, na maior parte das situações cotidianas, não está próximo o suficiente.	CPV TEC	CPVAN2, CPVGP3, TECMKT, TECSV, Observação						X	X	X		X									
A falta de um plano de carreira diferenciado para os membros de uma EIF, principalmente as de duração temporária, gera descontentamento, pois não há uma definição clara de onde o profissional será alocado ao término do prazo da EIF.	ADE TEC	ADEEN1, TECCR, Observação			X	X				X	X								X	X	
A diversidade de funções e, portanto, de disciplinas e as suas sintaxes específicas não parecem gerar conflitos na EIF. Pelo contrário, convivendo com as diferenças, há um enriquecimento no ambiente e constrói-se algo mais colaborativo.	ADE CAN TEC	ADEEN1, CANCO, TECMKT, Observação	X	X								X	X								

**Quadro 9 (continuação) - Impactos sugeridos pelo estudo**

Fonte: elaborado pelo autor

			Constituição da EIF				Direcionadores da Tarefa					Comportamentos e Atitudes					Fatores Ambientais				
Impacto sugerido pelo estudo	EIF	Fonte (entrevistados, observação, documentos)	Caracterização da EIF	Funções constituintes	Membros da equipe	Duração da EIF	Objetivos	Liderança	Patrocínio	Reconhecimento	Recompensa	Colaboração	Comunicação	Coesão da equipe	Conflitos	Gestão do conhecimento	Tomada de decisão	Carga de trabalho	Qualidade de vida	Motivadores	Inserção na estrutura
Quando a fronteira semântica não está bem delineada, pode ser um problema, pois, mesmo definindo a metodologia a ser adotada em certa situação, os vários e distintos entendimentos conduzem à geração de conflitos.	ADE CAN TEC	ADEEN1, CANCO, TECMKT, TECCR, Observação										X	X	X	X	X					
As EIFs, como no caso estudado, de uma empresa de tecnologia normalmente está relacionada a um certo grau de inovação e gestão de projetos. Isso parece motivar os seus membros pela composição dos fatores relacionados a exposição à novidade e a informações de diferentes áreas da organização. Alguns entrevistados relatam que estariam desmotivados se tivessem que trabalhar nas áreas funcionais de origem.	ADE CPV TEC	ADEEN2, CPVGP1, CPVGP2, CPVGP3, CPVAN1, CPVAN2, TECCR, Observação	X		X					X	X	X				X				X	

**Quadro 9 (continuação) - Impactos sugeridos pelo estudo**

Fonte: elaborado pelo autor



			Constituição da EIF				Direcionadores da Tarefa					Comportamentos e Atitudes					Fatores Ambientais				
Impacto sugerido pelo estudo	EIF	Fonte (entrevistados, observação, documentos)	Caracterização da EIF	Funções constituintes	Membros da equipe	Duração da EIF	Objetivos	Liderança	Patrocínio	Reconhecimento	Recompensa	Colaboração	Comunicação	Coesão da equipe	Conflitos	Gestão do conhecimento	Tomada de decisão	Carga de trabalho	Qualidade de vida	Motivadores	Inserção na estrutura
O estudo sugere que trabalhar em uma EIF confere uma certa independência, uma autonomia para a tomada de decisões, o que gera motivação, engajamento e produtividade. A observação permitiu perceber que, quando longe de sua liderança hierárquica funcional, que é quem normalmente avalia as suas atitudes e comportamentos, o membro da EIF se sente mais livre para expor as suas opiniões, argumentar e tomar decisões por conta própria, pois, na maioria dessas estruturas, o líder da EIF é um par hierárquico do membro.	ADE CPV TEC	ADEEN2,CPVSU,TECCR,Observação			X								X				X			X	
Apesar da clara percepção, tanto nas entrevistas, como na observação de que, em média, o membro de uma EIF trabalha mais tempo e com tarefas mais complexas do que quem permanece nas áreas funcionais, isso parece não afetar a qualidade de vida ou na motivação do membro, pois dessa forma, mais valor lhe é dado pelo restante da organização, diminuindo o risco de perda do emprego ou algo parecido.	ADE CPV TEC	ADEEN1,CPVGP1,CPVGP3,CPVAN2,TECCR,Observação	X		X					X								X	X	X	

**Quadro 9 (continuação) - Impactos sugeridos pelo estudo**

Fonte: elaborado pelo autor

			Constituição da EIF				Direcionadores da Tarefa					Comportamentos e Atitudes					Fatores Ambientais				
Impacto sugerido pelo estudo	EIF	Fonte (entrevistados, observação, documentos)	Caracterização da EIF	Funções constituintes	Membros da equipe	Duração da EIF	Objetivos	Liderança	Patrocínio	Reconhecimento	Recompensa	Colaboração	Comunicação	Coesão da equipe	Conflitos	Gestão do conhecimento	Tomada de decisão	Carga de trabalho	Qualidade de vida	Motivadores	Inserção na estrutura
A participação como membro de uma EIF parece conferir um status diferenciado pela visibilidade que a sua entrega, normalmente relevante para a organização, proporciona perante as lideranças funcionais e alta administração. Quanto mais relevante for a entrega a ser feita pela EIF, maior é o sentimento de reconhecimento profissional e projeção na organização. Isso facilita os aspectos relacionados à liderança, pois faz com que os membros assumam espontaneamente maiores responsabilidades e se comprometam mais com as entregas, o que parece impactar positivamente no desempenho da equipe.	ADE CPV TEC	ADEEN2, CPVGP1, CPVGP2, CPVGP3, CPVAN1, CPVAN2, TECCR, Observação	X		X			X	X	X		X						X		X	
Parece que, mesmo em organizações que possuem os objetivos encadeados, desde o nível estratégico até o nível operacional, a liderança da EIF precisa garantir que os objetivos dos membros da equipe estejam alinhados aos seus objetivos individuais das funções de origem. Do contrário, gera-se conflito e impacto negativo na coesão da equipe, conduzindo a um resultado menos eficaz	ADE GCV CAN TEC CPV	CPVGP1, CPVGP2, CPVGP3, CPVAN1, CPVAN2, ADECO, ADEEN1, ADEEN2, CANCO, GCVCE, TECSV, Observação, Documentação Interna			X		X	X				X		X							

**Quadro 9 (continuação) - Impactos sugeridos pelo estudo**

Fonte: elaborado pelo autor

			CONSTITUIÇÃO DA EIF				DIRECIONADORES DA TAREFA					COMPORTAMENTOS E ATITUDES					FATORES AMBIENTAIS				
Impacto sugerido pelo estudo	EIF	Fonte (entrevistados, observação, documentos)	Caracterização da EIF	Funções constituintes	Membros da equipe	Duração da EIF	Objetivos	Liderança	Patrocínio	Reconhecimento	Recompensa	Colaboração	Comunicação	Coesão da equipe	Conflitos	Gestão do conhecimento	Tomada de decisão	Carga de trabalho	Qualidade de vida	Motivadores	Inserção na estrutura
Em uma EIF, cujos membros estão constantemente lotados na área funcional em geografias dispersas do <i>locus</i> da liderança, tem problemas de comunicação e colaboração com o restante da equipe. Além disso, o estudo sugere que, mesmo com um patrocínio forte, o líder da EIF parece não conseguir que os membros deslocados sigam os objetivos da equipe como um todo, pois a tendência é de que o líder funcional os designe para outras tarefas gerando conflitos com a equipe local. Isso impacta fortemente na colaboração, na coesão, na tomada de decisão e na motivação da equipe não deslocada.	GCV	GCVCE, Observação	X		X		X	X	X			X	X	X	X					X	X
A comunicação entre os membros da equipe é um fator que parece depender do estímulo da liderança, principalmente no que tange à semântica. Quando isso acontece, parece haver mais afinidade entre os membros da equipe e mais colaboração. O papel informal da liderança parece ser mais uma ferramenta de convergência, agregação, tradução e formalização do que propriamente de direcionamento e avaliação de profissionais.	CPV CAN TEC	CPVGP1, CPVGP2, CPVGP3, CPVAN1, CANCO, TECCR, TECGP, TECSV, Observação, Documentação Interna						X				X	X	X							

**Quadro 9 (conclusão) - Impactos sugeridos pelo estudo**

Fonte: elaborado pelo autor

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dinâmica interna em uma equipe interfuncional, tema deste trabalho de pesquisa, foi explorado e analisado no decorrer do texto dos capítulos anteriores. O termo “dinâmica”, nesse caso, refere-se ao processo de como um grupo age e reage a influências e circunstâncias de mudança dentro dele e entre grupos ao longo do tempo, no domínio dos grupos sociais. Diversos autores citados e tomados como referência realizaram estudos sobre o significado de equipe, sobre o conceito de equipe interfuncional e publicaram resultados na sua maioria quantitativos sobre itens que compõem esse tipo de estrutura e os impactos gerados no desempenho da equipe em si e da organização. Nos próximos tópicos, serão detalhados os atendimentos aos objetivos da pesquisa, as proposições, as implicações gerenciais e as contribuições teóricas deste trabalho.

### 5.1. Atendimento aos objetivos

Foram definidos três objetivos específicos para esse projeto de pesquisa. Um relativo à identificação dos elementos característicos de uma EIF; outro relacionado à caracterização da dinâmica interna de trabalho de uma EIF sob a ótica dos elementos identificados; e o último relacionado à formulação de proposições com base na caracterização dessa dinâmica. Assim, cada um será discriminado e o seu atendimento pelo estudo e resultados deste trabalho serão apresentados a seguir.

O primeiro objetivo específico se propunha a identificar, em literatura disponível, os elementos característicos de um grupo de trabalho do tipo EIF. Para atender a esse objetivo, como contribuição teórica, o estudo sugeriu um diagrama conceitual, mostrado anteriormente na **Figura 8**, que apresenta as quatro dimensões de análise da dinâmica agrupadas conforme coleta e análise dos diversos textos da literatura na etapa de revisão bibliográfica além dos impactos relacionados a elas. As dimensões identificadas foram: 1. Constituição da EIF; 2. Direcionadores da Tarefa; 3. Comportamentos e Atitudes; 4. Fatores Ambientais. Elas são subdivididas em dezenove elementos de análise.

O segundo objetivo específico foi caracterizar, de forma empírica, a dinâmica interna de uma EIF, sob a ótica dos elementos e desdobramentos das quatro dimensões de análise identificadas na literatura consultada juntamente com os impactos percebidos: a) como se dá a Constituição da EIF; b) o que e/ou quem são os Direcionadores da Tarefa que uma EIF deve cumprir e como esse direcionamento acontece; c) Quais são os Comportamentos e Atitudes do Grupo de membros que formam a EIF; d) Que tipos de Fatores Ambientais influenciam/são influenciados em uma EIF; e) Que tipos de Impactos são percebidos em uma EIF.

A análise dos resultados da pesquisa de campo, com entrevistas individuais em profundidade, observações e pesquisa documental realizadas em uma empresa brasileira prestadora de serviços, contribuiu para descrever a dinâmica de cinco EIF apontadas em pesquisa exploratória. No capítulo 0, foram apresentados os resultados detalhados da pesquisa de campo em que todos os elementos são descritos sob a ótica do funcionamento e características de cada uma das EIFs escolhidas como objeto de estudo. Em seguida, para cada EIF, foi detalhado o tipo de impacto ou influência a que estão sujeitos os desempenhos da equipe e da organização, assim como as implicações da dinâmica relatadas pela perspectiva dos seus membros e líderes. Para que houvesse uma avaliação isenta do processo que envolve uma equipe dessa natureza, foram colhidas percepções da dinâmica interna e do entorno da EIF por meio de observação não participante por parte do pesquisador. Isso permitiu ter uma visão das interações dentro e entre as EIFs e outras estruturas da organização.

O terceiro e último objetivo específico foi o de formular proposições sobre a dinâmica interna de uma EIF com base na teoria apresentada, no modelo de análise proposto e nos elementos característicos identificados articulados aos resultados empíricos. O próximo tópico apresenta as proposições apontadas pelo estudo.

## **5.2. Proposições**

Uma EIF pode ser caracterizada e analisada sob a perspectiva de quatro grandes dimensões que se desdobram em dezenove elementos de análise, conforme mostrado no atendimento ao segundo objetivo específico deste trabalho. Com base nos resultados obtidos pela pesquisa de campo, foi possível perceber e avaliar alguns impactos positivos e negativos à

dinâmica interna de trabalho da EIF e ao seu desempenho pela maneira com que essas dimensões de análise se configuram. Dessa forma, foi possível delinear, para cada uma das dimensões de análise, as seguintes proposições a partir dos cruzamentos entre essas configurações e os seus impactos:

1. Uma EIF pode se constituir de diversas formas e a razão de ser de cada uma delas parece estar relacionada à falta de foco em tarefas que precisam ser realizadas pela organização, mas os objetivos encadeados funcionalmente não conseguem cumprir o seu papel de forma plena sem uma integração interfuncional. Existem tarefas que possuem cunho estratégico, tais como planejamento de longo prazo, avaliação de sinais competitivos e avaliação de negócios como estratégia para crescimento inorgânico (fusões e aquisições). Quando essas tarefas são atribuídas a uma EIF com patrocínio forte e não a uma área ou diretoria funcional específica, são gerados impactos positivos, tais como contribuições de diversas funções colaborando entre si, e não somente o atendimento aos objetivos de uma dessas funções, que pode causar um viés na razão de ser da equipe. Contudo, se na constituição da EIF não forem identificadas todas as funções necessárias à sua composição, o desempenho da entrega a ser feita pela equipe pode ser impactado negativamente, pois ocorre uma interdependência funcional, onde a função faltante não está preparada para as demandas das funções presentes na EIF. O resultado das entrevistas e da observação apontaram que a falta de uma das funções fazia com que os prazos de entrega por parte da EIF se estendiam demasiadamente pela falta de priorização no atendimento por parte da função faltante. Portanto, há que se investir atenção e tempo na constituição da EIF pela escolha das funções que a compõem por meio dos membros advindos delas para atingir o desempenho esperado para a equipe e para a organização. Além disso, quando a constituição da equipe se configura de maneira a conter mais membros sêniores, com alta capacitação para efetuar as tarefas demandadas, habilidades interpessoais e atitudes maduras, são gerados impactos positivos na colaboração e coesão da equipe, o que contribui para que os objetivos sejam cumpridos e para que a necessidade de atuação da liderança e patrocinador se mantenha a um nível normal. A senioridade dos membros da equipe e a habilidade interpessoal foram alguns dos fatores mais citados como impactantes nesse processo de formação da EIF.

2. Os Direcionadores da Tarefa são fatores relacionados aos facilitadores ou às barreiras para a execução da tarefa atribuída a uma EIF. O líder da EIF, mesmo quando assume em uma condição informal, precisa garantir que os objetivos da equipe estejam alinhados aos

objetivos funcionais dos seus membros, já que parte da sua remuneração está atrelada a eles. E mesmo quando os objetivos não estão alinhados, o líder precisa garantir que as negociações entre a EIF e as áreas funcionais de onde vieram esses membros cumpram a entrega planejada. Do contrário, gera-se impactos no cumprimento das entregas que a equipe precisa realizar. Também depende do líder o papel de estimular a comunicação entre os membros da equipe e garantir que a semântica seja compreendida por todos. Mesmo atuando informalmente, o líder precisa ter o papel de agregador e tradutor das diversas linguagens para que haja coesão na equipe. Contudo, quando o líder não tem um cargo formal de liderança, ou o seu papel não está bem definido, principalmente em equipes onde haja menos senioridade, o impacto é significativamente negativo, pois ele não tem força política suficiente para conduzir as questões da equipe e as negociações externas a ela. Outro fator que pode facilitar o cumprimento dos objetivos da EIF é o fato de que a natureza da tarefa a ser cumprida nesse tipo de equipe privilegia a novidade e o compartilhamento de informações e conhecimentos. Esse é um fator agregador e percebido pelos membros como uma forma de recompensa, o que gera um impacto positivo na motivação. Mas a falta de um plano de carreira diferenciado para os membros da EIF, principalmente as de duração temporária, gera descontentamento e insegurança profissional.

3. Quando se privilegia os elementos da dimensão Comportamentos e Atitudes que promovam a coesão da equipe, mais a colaboração das áreas funcionais, das quais os membros fazem parte, acontece. Quando há coesão entre os membros da EIF, cada um se torna um ente de contágio para os objetivos que a equipe precisa atingir. Dessa forma, o membro pertencente a uma dada função passa a influenciar a tomada de decisão por parte de sua liderança funcional no sentido de garantir o cumprimento da entrega da EIF. Além disso, dentro de uma equipe coesa, o membro se sente mais livre para expor as suas opiniões, argumentar, além de independente e autônomo de sua função de origem para tomar decisões por conta própria, aumentando a chance de cumprir os objetivos e a tarefa da EIF. O comportamento da equipe diante das diversas sintaxes na comunicação, devido à diversidade de funções e disciplinas, é de colaboração e não conflito, pois convivendo com as diferenças, os membros se sentem enriquecidos de conhecimento. Entretanto, quando a fronteira semântica não está bem delineada, as divergências no entendimento de um dado método de construção da tarefa, a ser entregue, pode gerar conflitos acalorados.

4. A carga de trabalho em uma EIF, componente da dimensão Fatores Ambientais, parece ser maior e mais complexa do que a exigida na função de origem dos membros da equipe, principalmente naquelas de natureza temporária, pois o prazo de entrega da tarefa é um fator essencial. Entretanto, apesar de ser esperado que fosse desmotivador e ofensor à qualidade de vida do profissional, ao contrário, é um item percebido como de maior valor e maior responsabilização, o que confere ao membro da EIF uma exposição positiva da imagem profissional perante as lideranças da organização, diminuindo o risco de desemprego e aumentando a motivação. Isso faz com que o membro assuma espontaneamente maiores responsabilidades e se comprometa mais com as entregas, aumentando a produtividade da EIF. Entretanto, dentro da estrutura organizacional, se esses membros estão lotados em um local geograficamente distante da liderança, mesmo que o patrocinador atue de forma ativa, é difícil conseguir que se obtenha comprometimento suficiente para atingir os objetivos esperados, pois a ingerência pelas lideranças geograficamente dispersas supera a força da liderança centralizada.

### **5.3. Implicações gerenciais**

A integração interfuncional, tema que originou o objeto deste trabalho de pesquisa científica, tem se mostrado necessária na obtenção de resultados de desempenho superior nas organizações. Vários são os fatores que podem contribuir para um aumento dessa integração entre as diversas funções que participam de um processo de entrega na cadeia de valor de uma empresa e, um deles, a EIF, parece ser merecedora de atenção pelo seu corpo gerencial. Os gestores devem estar atentos à necessidade de criação desse tipo de estrutura toda vez que somente o encadeamento dos objetivos estratégicos e funcionais não for suficiente para que haja a plena integração entre as funções para cumprir esses objetivos.

Diante desse cenário, após detectada a necessidade de criação de uma EIF, os gestores devem estar atentos ao completo atendimento dos requisitos básicos para que haja uma dinâmica interna de trabalho que promova um desempenho superior dessa equipe. O primeiro ponto de atenção que os gestores devem ter se relaciona com a própria razão de ser, a duração e a composição dessa equipe, ou seja, a constituição da EIF. Compreendendo a sua importância, a organização evita que sejam esquecidos elementos essenciais à sua formação. Outro aspecto



a ser evidenciado é a escolha e formalização da liderança e ao patrocínio da equipe, uma vez que a relevância da entrega a ser feita normalmente é prioritária a outros processos da organização e dependem de uma condução firme e atuante.

A motivação dos profissionais é um aspecto importante em qualquer tipo de equipe. No caso de uma EIF, os gestores devem atentar para os estímulos de comportamentos e atitudes, além de promover fatores ambientais que possam amplificar essa motivação. Para evitar conflitos e consequentemente perda de produtividade, as lideranças devem compreender os fatores que promovem a coesão e a colaboração, item básico na integração interfuncional. Precisam, também, se atentar para a gestão do conhecimento, promovendo diversidade de informações, mas mantendo uniformidade na semântica, sem a qual farão com que se deparem com conflitos intensos.

Todos os níveis gerenciais precisam, também, estar atentos à inserção da EIF na estrutura organizacional, pois na tentativa de defender os seus interesses funcionais, podem comprometer o desempenho da organização. Precisam compreender que a motivação dos seus subordinados que os representam nas equipes interfuncionais depende da colaboração do restante da estrutura da empresa e do seu apoio às decisões a serem tomadas dentro da EIF.

#### **5.4. Contribuições teóricas**

O fato de a maioria dos trabalhos analisados na pesquisa bibliográfica serem de cunho quantitativo, conforme destacado no capítulo concernente à problematização, foi considerado como uma lacuna teórica a ser preenchida. Nesse sentido, este trabalho de pesquisa, utilizando uma abordagem qualitativa, se propôs a identificar, em profundidade, os elementos que fazem parte das principais características intrínsecas a esse tipo de agrupamento entre funções de uma organização e a responder à seguinte questão:

COMO SE DÁ A DINÂMICA INTERNA DE TRABALHO DE UMA EQUIPE  
INTERFUNCIONAL (EIF), TOMANDO-SE COMO PARÂMETROS DE ANÁLISE AS  
SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS EM DIFERENTES PROCESSOS  
ORGANIZACIONAIS?

A contribuição deste trabalho de pesquisa, no sentido de preencher a lacuna teórica apresentada, se dá pelo aprofundamento nas questões ainda pouco exploradas do ambiente de uma empresa brasileira de prestação de serviços, no contexto dos processos de desenvolvimento da estratégia, desenvolvimento de produtos e gerenciamento de portfólio, gestão de canais de vendas e análise de negócios.

Para cumprir esse papel, este estudo científico identificou os elementos categorizados que compõem as principais características de uma EIF. Apesar desses elementos terem sido encontrados dispersos na literatura consultada, eles foram agrupados em um diagrama conceitual inédito, mostrado anteriormente na **Figura 8** que contempla os itens fundamentais: 1. Constituição da EIF; 2. Direcionadores da Tarefa; 3. Comportamentos e Atitudes do Grupo; 4. Fatores Ambientais e 5. Fatores de Impacto. Além dessa nova perspectiva de análise para as EIFs, este trabalho contribuiu na investigação do fenômeno no contexto dos processos de desenvolvimento da estratégia, desenvolvimento de produtos e gerenciamento de portfólio, gestão de canais de vendas e análise de negócios. A pesquisa de campo também foi capaz de contribuir de forma significativa na obtenção das percepções relacionadas à dinâmica de trabalho de uma EIF, assim como os impactos gerados por ela e apesar dela. Os seguintes achados são contribuições teóricas adicionais relevantes deste estudo:

1. Relacionados às características da constituição da EIF:

- Existem EIF permanentes formadas por núcleos que constituem outras EIFs temporárias com a liderança informal de seus membros;
- Alguns membros da EIF são ligados hierarquicamente à liderança, enquanto outros à liderança da função de origem;
- Os membros da maioria das EIFs estudadas são lotados no mesmo local geográfico que a liderança, mas existem equipes em que parte da equipe permanece deslocada, o que traz impactos indesejáveis na comunicação, colaboração e coesão da equipe;
- O grau de senioridade e habilidades interpessoais são fundamentais para fazer parte da equipe, pois determina comportamentos que facilitam a dinâmica de trabalho da EIF;
- Existem equipes que carregam características relacionadas ao prazo de duração tanto permanente, quanto temporárias. Ou seja, parte da equipe é permanente e esses membros compõem EIF temporárias.

## 2. Relacionados às características dos direcionadores da tarefa:

- Somente nas EIFs permanentes os objetivos dos membros estão totalmente relacionados aos da equipe. Já nas temporárias, os membros raramente contemplam objetivos da EIF nos seus objetivos individuais;

- Há equipes que estão relacionadas a projetos, pois conduzem aprovações do portfólio da empresa, mas não são projetos em si;

- Não há diferenciação entre a estrutura de cargos e salários de quem atua como membro de uma EIF e de quem atua somente nas áreas funcionais;

- Há EIF em que alguns membros estão ligados hierarquicamente ao líder formal da equipe, enquanto outros estão ligados às lideranças das funções de origem, já que a maioria dos cargos de liderança das EIFs são informais.

## 3. Relacionados às características dos comportamentos e atitudes

- O componente colaboração, nas EIFs estudadas, é preponderante com relação aos conflitos existentes. E há relatos que afirmam ser o conflito desejável para que não haja acomodação na equipe;

- Normalmente, a tomada de decisão é um processo colegiado nas EIFs estudadas. O líder tem o papel de validar a decisão tomada.

## 4. Relacionada aos fatores ambientais:

- A motivação de um membro de uma EIF depende de dois fatores básicos: a diferenciação percebida com relação aos pares funcionais e a natureza multidisciplinar e desafiadora da EIF;

- Apesar de se mostrar maior do que a percebida quando trabalhando nas áreas funcionais, a carga de trabalho em uma EIF é fator de motivação.

### **5.5. Limitações e sugestões para pesquisas futuras**

Os métodos de coleta e análise de dados utilizados neste trabalho de pesquisa qualitativa, por sua própria natureza, não permitem a ampliação e generalização dos resultados para o universo de organizações existentes. Portanto, como sugestão de pesquisas futuras, pode-se sugerir a utilização de trabalhos com abordagem quantitativa, com base nos elementos identificados e apontados. Várias percepções obtidas, tanto na fase de entrevistas em profundidade, quanto na observação não participante, poderão ser confirmadas estatisticamente para uma amostra com representatividade suficiente para que se consiga generalizar os resultados obtidos.

Uma outra limitação apresentada foi a particularidade da empresa utilizada como ambiente para execução da pesquisa de campo e os contextos nela contidos. A organização escolhida como caso único pode levar a limitações relacionadas à cultura, estrutura hierárquica, composição de funções, e tipos de entregas que a empresa precisa realizar. Assim, é cabível a sugestão para aplicar esta mesma abordagem, utilizando-se do modelo conceitual que agrupa os elementos identificados e já categorizados, em outras empresas de diferentes indústrias e dispersas na geografia nacional.

Alguns elementos identificados dentro das dimensões de análise não se mostraram tão relevantes quanto os que foram mais citados nas entrevistas e observados pelo pesquisador. Por exemplo, a gestão do conhecimento, a qualidade de vida e a inserção na estrutura foram temas pouco explorados pelos entrevistados, apesar do estímulo do entrevistador. Assim, eles se configuram como limitações da pesquisa e é sugerido que, em pesquisas futuras, sejam abordados de forma e com estímulos diferentes para melhor compreender como eles se relacionam com os impactos gerados.

## 6. REFERÊNCIAS

ALTAMIRANO, A. **Metodologia para integração do Marketing e da Manufatura** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 1999

ALVARADO, U. Y; KOTZAB, H. Supply Chain Management The Integration of Logistics in Marketing **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 183-198, 2001.

ANATEL. Competição Região do SMC e SMP. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=286619&assuntoPublicacao=MAPA%20DE%20COMPETI%C7%C3O%20DO%20SMP&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=286619.pdf>>. Acesso em 19 ago. 2013.

ANTHONY, E. L; GREEN, S. G; MCCOMB, S. A. Crossing functions above the cross-functional project team: The value of lateral coordination among functional department heads. **Journal of Engineering and Technology Management**, 2013.

ASHKENAS, R. Creating the boundaryless organization. **Business Horizons**, v. 42, n. 5, p. 5-10, 1999.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Manual prático. Vozes: Petrópolis, 2002.

BUSS, C. O.; CUNHA, G.; LUCE, F. Coordenação de equipes multidisciplinares no desenvolvimento integrado de produtos, **XXI ENEGEP**, Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, 2013.

CARLILE, P R. Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 555-568, out. 2004.

CHEN; DAUGHERTY, P.; ROATH, A. Defining and operationalizing supply chain process integration. **Journal of Business Logistics**, v. 30, n. 1, p. 63-85, 2009.

COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. **Journal of management**, v. 23, n. 3, p. 239-290, 1997.

CORDERO, R; FARRIS, G. F; DITOMASO, N. Technical Professionals in Cross-functional Teams: Their Quality of Work Life. **Journal of product**, v. 15, p. 550-563, 1998

CHEN, H.; MATTIODA, D. D.; DAUGHERTY, P. J. Firm-wide integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 1, p. 5-21, 2007.

DASPIT, J. et al. Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. **Team Performance Management**. v. 19, n. 1, p. 34-56, 2013.

DAUGHERTY, P et al. Marketing/logistics relationships: influence on capabilities and performance. **Journal of Business Logistics**, v. 30, n. 1, p. 1-19, 2009.

DAWES, P.; MASSEY, G. **Relationships Between Marketing & Sales: the role of power and influence**. [s.l: s.n.]. p. 1-12, 2001.

DE CHERNATONY, L; COTTAM, S. Interacting contributions of different departments to brand success. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 3, p. 297-304, 2009

DEWSNAP, B; JOBBER, D. An exploratory study of sales-marketing integrative devices. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 7/8, p. 985-1007, 2009.

DINCA, L.; VOINESCU, C. Cross-functional Teams and Their Role in Increasing Competitiveness of the Organizational Partnerships. **EIRP Proceedings**, p. 453-459, 2012.

DONNELLON, A. Cross-functional Teams in Product Development: Accommodating the Structure to the Process. **Journal of Product Innovation Management**, v. 10, n. 5, p. 377-392, 1993.

DOUGHERTY, D. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. **Organization Science**, v. 3, p. 179-202, 1992.

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, n. 2, p. 123-138, 2009.

ELLINGER, A.; DAUGHERTY, P.; KELLER, S. The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in US manufacturing firms: an empirical study. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 1, p. 1-22, 2000.

ESPER, T. L. et al. Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 1, p. 5-18, 2009

FENG, B. et al. A method for member selection of cross-functional teams using the individual and collaborative performances. **European Journal of Operational Research**, v. 203, n. 3, p. 652-661, 2010.

FITZPATRICK E. L.; ASKIN, R. G. Forming effective worker teams with multi-functional skill requirements. **Computers & Industrial Engineering**, v. 48, n. 3, p. 593-608, 2005.

FLYNN, B; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 1, p. 58-71, jan. 2010.

FORSYTH, D. R. **Group Dynamics**, Fourth Edition, Thomson Learning Inc., Belmont CA, 2006.

GALPIN, T.; HILPIRT, R.; EVANS, B. The connected enterprise: beyond division of labor. **Journal of Business Strategy**, v. 28, n. 2, p. 38-47, 2007.

GHOBADI, S; D'AMBRA, J. Knowledge sharing in cross-functional teams: a cooperative model. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 285-301, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Sexta edição, São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, C. Logistics integration processes in the food industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 3, p. 231-249, 2006.

GRIFFIN, A; HAUSER, J, Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. **Journal of Product Innovation**, n. 13, p. 191-215, 1996.

HAUPTMAN, O.; HIRJI, K. K. Managing integration and coordination in cross-functional teams: an international study of concurrent Engineering product development. **R&D Management**, v. 29, n. 2, p. 179-191, 1999.

HENKE, J. W.; KRACHENBERG, A. R.; LYONS, T. F. Perspective: Cross-functional teams: Good concept, poor implementation! **Journal of Product Innovation**, v. 10, p. 216-229, 1993.

HIRUNYAWIPADA, T.; BEYERLEIN, M.; BLANKSON, C. Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 650-660, 2010.

HOEK, R. VAN; CHAPMAN, P. How to move supply chain beyond cleaning up after new product development. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 4, p. 239-244, 2007.

HOEK, R. VAN; MITCHELL, A. The challenge of internal misalignment. **International Journal of Logistics**, v. 9, n. 3, p. 269-281, 2006.

HOLLAND, S.; GASTON, K.; GOMES, J. Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 3, p. 231-259, 2000.

HSIEH, P. J. Cross-functional team selection concerning members' cooperative effects and capabilities overlap. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 27, p. 301-318, 2010.

JUGEND, D.; SILVA, S. L. Management & Innovation Integration in New Product Development: Case Study in a Large Brazilian High-Technology Company. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7, n. 1, 2012.

KAHN, K. Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 13, p. 137-151, 1996

KAHN, K; MCDONOUGH, E. An Empirical Study of the Relationships among Co-location, Integration, Performance, and Satisfaction. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, p. 161-178, 1997.

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Logistics and interdepartmental integration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 8, p. 6-14, 1996.

KAHN, K. B.; MENTZER, J. T. Marketing's Integration with Other Departments. **Journal of Business Research**, v. 42, n. 1, p. 53-62, 1998.



KAHN, K. B. Functional, Multifunctional, and Cross-Functional: Considerations for Marketing Management. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 17, n.1, p. 75-84, 2009.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. A. The discipline of teams. **Harvard Business Review**, 1993.

KOTLARSKY, J.; VAN DEN HOOFF, B.; HOUTMAN, L. Are We on the Same Page? Knowledge Boundaries and Transactive Memory System Development in Cross-Functional Teams. **Communication Research**, p. 1-26, 2012.

KROHMER, H; HOMBURG, C; WORKMAN, J. P. Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 6, p. 451-465, 2002

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative science quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1-47, 1967.

LEADERSHIP STRATEGIES & ETHICS, Managing Cross-Functional Teams, 1994.

LOVE, J. H; ROPER, S. Organizing innovation: Complementarities between cross-functional teams. **Technovation**, v. 29, n. 3, p. 192-203, 2009.

LUO, X.; SLOTEGRAAF, R. J; PAN, X. Simultaneous Role of Cooperation. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 67-80, 2006.

MAJCHRZAK, A.; MORE, P. H. B.; FARAJ, S. Transcending Knowledge Differences in Cross-Functional Teams. **Organization Science**, v. 23, n. 4, p. 951-970, 2012.

MALTZ, E.; KOHLI, A. K. Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries. **Journal of Marketing Research**, v. 33, n. 1, p. 47-61, 1996.

MALTZ, E; KOHLI, A. Reducing marketing's conflict with other functions: the differential effects of integrating mechanisms. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 479-492, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTHYSSENS, P.; JOHNSTON, W. J. Marketing and sales: optimization of a neglected relationship. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 6, p. 338-345, 2006.

MCDONOUGH, E. Investigation of Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 17, p. 221-235, 2000.

MEUNIER-FITZHUGH, K. LE; PIERCY, N. F. Exploring collaboration between sales and marketing. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7/8, p. 939-955, 2007.

MOLLENKOPF, D. A.; FRANKEL, R.; RUSSO, I. Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 5, p. 391-403, 2011.

MORASH, E; DRÖGE, C; VICKERY, S. Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, p. 1-15, 1996.

MOSES, A; ÅHLSTRÖM, P. Problems in cross-functional sourcing decision processes. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 2, p. 87-99, 2008.

MURPHY, P. R; POIST, R. F; Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding inter-functional co-ordination. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 8, p. 15-28, 1996.

PARKER, G. M. **Cross-Functional Teams: working with Allies, Enemies, and Other Strangers**, John Wiley & Sons, 2003, 336 pág., 2003

PEELLE, H. E. Appreciative Inquiry and Creative Problem Solving in Cross-Functional Teams. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 42, n. 4, p. 447-467, 2006.

PIMENTA, M. L. **Caracterização da dinâmica de integração interfuncional: um estudo multicaso em marketing e logística**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2011.

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L. S.; TATE, W. L. Cross-Functional Teams: A Multi-Case Study of Brazilian Companies. In: XX EUROMA Conference, 2013, Dublin. **Anais...** Dublin: EUROMA, 2013.

PINTO, M.; PINTO, J.; PRESCOTT, J. Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. **Management Science**, v. 39, p. 1281-1298, 1993.

PROEHL, R. A. Enhancing the effectiveness of cross-functional teams. **Team Performance Management**, v. 3, n. 3, p. 137-149, 1997.

RANDEL, A. E.; JAUSSE, K. S. Functional Background Identity, Diversity, and Individual Performance in Cross-Functional Teams. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6, p. 763-774, 2003.

REAGANS, R.; MCEVILY, B. Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 240, 2003.

RHO, B.; HAHM, Y.; YU, Y. Improving interface congruence between manufacturing and marketing in industrial-product manufacturers. **International Journal of Production Economics**, v. 37, p. 27-40, 1994.

RUEKERT, R. W.; WALKER JR, O. C. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. **The Journal of Marketing**, v. 51, p. 1-19, 1987.

SARIN, S.; MAHAJAN, V. The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 35-53, 2001.

SCHRAMM-KLEIN; MORSCHEIT, D. The Relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 16, n. 2, p. 277-296, 2006.

SHERMAN, D.; BERKOWITZ, D.; SOUDER, W. E. New Product Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 5, p. 399-411, set. 2005.

TELECO. Operadoras. Grupos. Disponível em <<http://www.teleco.com.br>> . Acesso em 19 ago 2013.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas: São Paulo, 1987. p. 92-111.

TURKULAINEN, V.; KETOKIVI, M. Cross-functional integration and performance: what are the real benefits? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 4, p. 447-467, 2012.

WANG, S.; HE, Y. Compensating Non dedicated Cross-Functional Teams. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 753-765, 2008.

WEBBER, S. S. Leadership and trust facilitating cross-functional team success. **Journal of Management Development**, v. 21, n. 3, p. 201-214, 2002.

YEH Y.; CHOU, H. Team composition and learning behaviors in cross-functional teams. **Social Behavior and Personality**, v. 33, n. 4, p. 391-402, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE I

### **Roteiro para entrevistas exploratórias com lideranças-chave da organização**

Este instrumento semiestruturado tem o objetivo de servir como um roteiro para a condução de entrevistas exploratórias que auxiliem na identificação e escolha das EIFs que farão parte do objeto do estudo.

#### **Instruções para o entrevistador:**

- Antes do início da entrevista, agradeça a disponibilidade do entrevistado, peça permissão para que a entrevista seja gravada e informe que a gravação será utilizada somente como uma ferramenta de auxílio na análise das informações que comporão os resultados da pesquisa;
- Explicar, ao entrevistado, o conceito de equipes interfuncionais conforme a seguinte definição composta pelas definições de vários autores (DOUGHERTY, 1992; HOLLAND; GASTON; GOMES, 2000; EDMONDSON; NEMBHARD, 2009; DASPIT et al., 2013):
  - Grupo de profissionais com formação em disciplinas acadêmicas diversificadas, com diferentes habilidades e oriundos de funções distintas da organização, mas com um alto grau de interdependência, que trabalham juntos, normalmente conduzidos por uma liderança formal. Esse grupo é constituído convenientemente de forma temporária ou permanente, de tal forma a executar um projeto ou processo como forma de cumprir um objetivo organizacional comum alinhado com os objetivos específicos das funções de origem. As equipes interfuncionais são utilizadas para desenvolver produtos, transformar organizações, aumentar a velocidade de atendimento ao mercado e uma variedade de outras tarefas.
- Para esse fim, fazer as seguintes perguntas construídas para facilitar o entendimento da definição de EIF e permitir que o próprio entrevistado a identifique na organização:

1. Você consegue identificar grupos de trabalho, dentro da estrutura organizacional, em que os membros foram trazidos de outros departamentos e/ou funções da empresa e têm formação acadêmica e habilidades distintas uns dos outros?
2. Desses grupos, quais os que têm um líder específico instituído?
3. Quais deles têm objetivos específicos para o grupo, distintos dos objetivos funcionais de cada membro?
4. Desses grupos, quais são os que têm um prazo determinado de existência e quais os que são permanentes?
5. Qual é a finalidade de cada um desses grupos (ex: desenvolver produtos, transformar organização, aumentar a velocidade de atendimento ao mercado)?
6. Agora, você poderia indicar outra pessoa, dentro da organização, que também tenha capacidade de identificar outras EIFs?

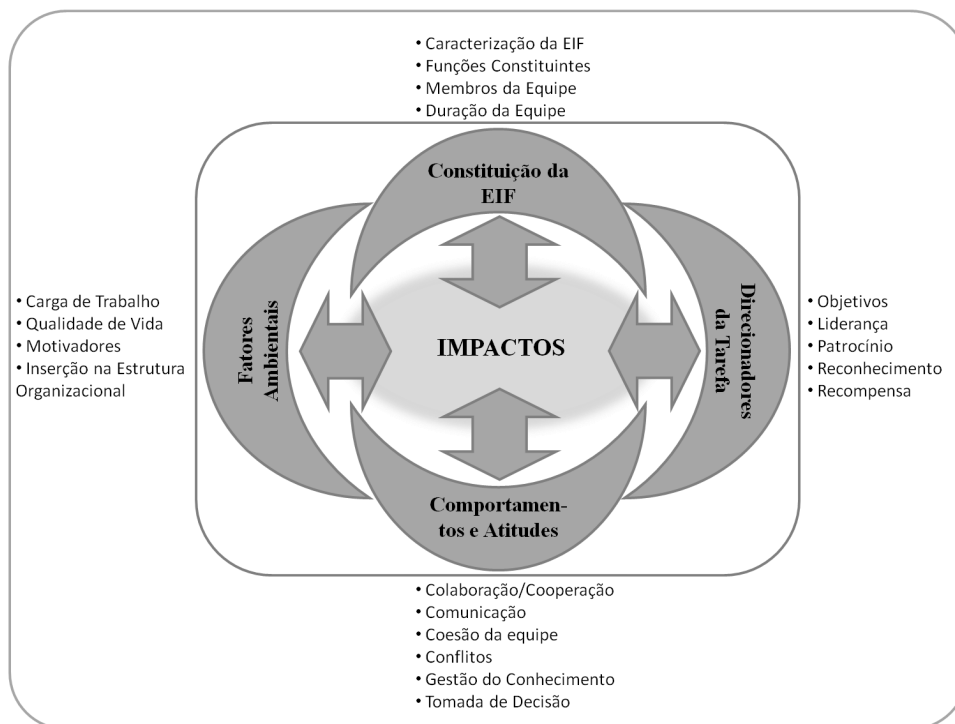
## **APÊNDICE II**

### **Roteiro para a realização de entrevista em profundidade com membros de EIF**

Este instrumento semiestruturado tem o objetivo de servir como um roteiro para a condução de entrevistas individuais em profundidade de tal forma a obter informações dos membros de uma EIF que ajudem a compreender a sua dinâmica interna de trabalho.

#### **Instruções para o entrevistador:**

- Antes de realizar a primeira entrevista, consiga informações sobre o tamanho da EIF em termos de quantidade de membros que a compõem;
- Antes do início da entrevista, agradeça a disponibilidade do entrevistado, peça permissão para que a entrevista seja gravada e informe que a gravação será utilizada somente como uma ferramenta de auxílio na análise das informações que comporão os resultados da pesquisa;
- Para cada um dos itens relacionados a seguir, faça perguntas abertas que estimulem o entrevistado a contar como se caracteriza a dinâmica de trabalho, de acordo com o elemento de composição da dimensão de pesquisa apontada, conforme figura a seguir.



## 1. Mapeamento dos elementos que compõem a Constituição da EIF:

### 1.1. Contexto da EIF:

1.1.1. Qual foi o propósito de criação da EIF da qual você é membro?

1.1.2. Em sua opinião, porque foi necessário criar uma EIF?

### 1.2. Funções constituintes da EIF:

1.2.1. Quais são as funções da organização que fazem parte do processo realizado dentro dessa EIF?

1.2.2. Você consegue descrever os critérios para escolha das funções que compõem a EIF?

### 1.3. Membros da Equipe:

1.3.1. Quais são as capacitações e habilidades que você julga requeridas dos membros dessa EIF?

1.3.2. Quais são as capacitações e habilidades que você julga serem identificadas nos membros da EIF?



- 1.3.3. Como são determinadas as capacitações e habilidades para trabalhar na EIF?
- 1.3.4. De que forma as capacitações e habilidades se complementam na EIF?
- 1.3.5. Como é feita a adaptação do ingressante na equipe? Existe alguma preparação para que ele se integre ao ingressar?
- 1.3.6. O que o (a) motivou a participar dessa EIF?
- 1.3.7. Como o funcionamento da EIF impacta em sua motivação?
- 1.3.8. Existem membros da EIF que sejam externos à organização (fornecedores, clientes, consultorias)?
- 1.3.9. Como são selecionados os membros da EIF? (recrutamento externo, seleção interna, quais são os critérios para essa seleção?)

#### 1.4. Duração da EIF

- 1.4.1. A equipe é permanente ou temporária?
- 1.4.2. No caso de temporária, qual é o prazo de duração? Existe um planejamento e cronograma acompanhados?
- 1.4.3. Como a duração da EIF impacta no aprendizado por parte dos membros?

## **2. Mapeamento dos elementos que compõem os Direcionadores e Facilitadores da Tarefa.**

### 2.1. Objetivos

- 2.1.1. Foram estabelecidos objetivos para a EIF e individuais? Como é o processo de definição dos objetivos?
- 2.1.2. Foi mantido o objetivo individual funcional ou criado um novo relacionado ao da EIF? Ou ambos?
- 2.1.3. Há alinhamento entre os objetivos hierarquicamente superiores e os da EIF? De que forma é feito esse alinhamento?
- 2.1.4. Em sua percepção, como o alinhamento dos objetivos impacta nos resultados esperados para a EIF?

## 2.2. Liderança

- 2.2.1. Como é o estilo da liderança instituída (formal, informal, neutra ou de uma das funções que compõem a EIF)?
- 2.2.2. Qual é o grau de influência e penetração da liderança da EIF nas outras áreas?

## 2.3. Patrocínio

- 2.3.1. A EIF tem o patrocínio da alta administração?
- 2.3.2. Os patrocinadores influenciam na gestão da EIF? Isso impacta em seus resultados?

## 2.4. Reconhecimento e Recompensa

- 2.4.1. Como é o processo de avaliação da equipe (em grupo, individual, ambos)?
- 2.4.2. Quais são os critérios de avaliação para efeito de recompensa?

# 3. Mapeamento dos elementos que compõem os Comportamentos e Atitudes do Grupo

## 3.1. Colaboração/Cooperação

- 3.1.1. Qual é a intensidade de colaboração/cooperação quando os membros da EIF precisam realizar tarefas em conjunto? Quais os impactos isso traz à integração entre as funções participantes?
- 3.1.2. Existe mais colaboração/cooperação entre os membros ou mais competição? Quais são os motivadores/estímulos para esse comportamento?
- 3.1.3. A colaboração/cooperação entre os membros da EIF é estimulada (como?) ou ocorre naturalmente?
- 3.1.4. Existe colaboração/cooperação do restante da estrutura organizacional para com a EIF?

## 3.2. Comunicação

- 3.2.1. Existem barreiras de comunicação entre os membros da EIF, ou ela acontece natural e facilmente?
- 3.2.2. De que forma se dá a comunicação entre a EIF e outros grupos de interesse (outras EIFs, funções não participantes, consultorias, fornecedores, clientes, outras lideranças, patrocinadores)?
- 3.2.3. De que forma são transpostas as diferenças de vocabulário entre as diversas disciplinas profissionais relacionadas às funções de origem dos membros da EIF?
- 3.2.4. Como são tratadas as diferenças de interpretação para as práticas necessárias à realização das tarefas da EIF pelos membros oriundos de disciplinas e funções distintas?
- 3.2.5. Como são tratados os conflitos de interesses quando membros da EIF precisam negociar os resultados esperados da aplicação dos diversos conhecimentos de domínio alheio?

### 3.3. Coesão da equipe

- 3.3.1. Qual é o grau de coesão dos membros da EIF?
- 3.3.2. Em sua opinião, a coesão do grupo ajuda a cumprir os objetivos da EIF?
- 3.3.3. Em sua opinião, um alto grau de coesão do grupo atrapalha na aceitação de novas ideias advindas de outros departamentos ou funções?

### 3.4. Conflitos

- 3.4.1. Quais são as ferramentas e práticas utilizadas para minimizar conflitos intraequipe, interfunções e com grupos de interesse externos?
- 3.4.2. Como funciona a divisão de poder dentro do grupo?

### 3.5. Gestão do Conhecimento

- 3.5.1. Como é o compartilhamento dos conhecimentos específicos (disciplinas, funções, formações)?
- 3.5.2. Existe preocupação da liderança para com esse quesito?

### 3.6. Tomada de Decisão

- 3.6.1. Como se dá a tomada de decisão dentro da equipe (compartilhada, polarizada ou é centralizada na liderança)?
- 3.6.2. Há influência externa (patrocinador, liderança funcional, alta administração)?
- 3.6.3. Como você entende que o funcionamento da tomada de decisões impacta na motivação e desempenho da equipe?

## 4. Mapeamento dos elementos que compõem os Fatores Ambientais

### 4.1. Carga de trabalho

- 4.1.1. Qual é a sua percepção quando se compara a carga de trabalho dentro da EIF com a do restante da estrutura organizacional?

### 4.2. Qualidade de vida

- 4.2.1. Como é o clima do ambiente de trabalho (conturbado, estressante ou estimulante, tranquilo)?

### 4.3. Motivadores

- 4.3.1. O ambiente de trabalho, na EIF, propicia crescimento e segurança profissional?
- 4.3.2. A participação em uma EIF confere algum status diferenciado com relação ao restante da organização?
- 4.3.3. A tarefa a ser entregue pela EIF é reconhecida como importante pelo restante da organização?
- 4.3.4. De que forma o ambiente motiva/desmotiva os membros da EIF?

### 4.4. Inserção na estrutura organizacional

- 4.4.1. Como você avalia a posição da EIF dentro da estrutura organizacional?
- 4.4.2. Como é a distribuição estrutural e geográfica da EIF?
- 4.4.3. Há influências/interferências externas sobre a EIF (alta direção, departamentos, acionistas, consultorias)?
- 4.4.4. Como as incertezas (flutuações de mercado, enfrentamento da concorrência) influenciam na dinâmica de trabalho e na percepção dos membros de uma EIF?