

# Artigos



# CONEXÕES ENTRE TRABALHADORES: ALTERNATIVAS PARA ALÉM DO DISCURSO HEGEMÔNICO DE GRUPOS E EQUIPES

Lílian Weber\*  
Carmem Lígia Iochins Grisci\*\*

## Resumo

Com este artigo, objetiva-se ir além do discurso de grupos e equipes de trabalho, avançando o debate relativo às conexões entre trabalhadores, a partir de questionamentos despertados pelos resultados alcançados por uma pesquisa teórico-empírica desenvolvida com chefias intermediárias em um hospital. As noções de equipe e de grupo concebidas pelo discurso gerencial hegemônico são apresentadas e problematizadas, tendo em vista o distanciamento entre o discurso e a prática no cotidiano organizacional. Considera-se que as equipes parecem funcionar como uma “contenção” às possibilidades de relações espontâneas, como “grupos domesticados”. Porém, constata-se que outras formas de conexão entre os trabalhadores vão acontecendo. Pensa-se em alternativas de agenciamentos coletivos no contexto em que o trabalho imaterial adquire relevância inédita. Desconstruindo a noção de equipe como totalidade e unidade, redes entre os trabalhadores são tecidas, ofertando um mínimo de apoio e solidariedade, afeto e auxílio técnico.

**Palavras-chave:** Equipe. Grupo. Conexões no trabalho. Trabalho imaterial. Discurso gerencial.

## Connections among Workers: a discussion about groups and team work

## Abstract

This article aims to go beyond the discourse of groups and work teams advancing discussion concerning connections among employees, from questions raised by the results obtained by a theoretical and empirical research conducted with middle managers in a hospital. The concepts of team and group conceived by the hegemonic discourse management are presented and problematized in view of the gap between discourse and practice in organizational routine. It is considered that the teams may work as a “containment” relationship to the possibility of spontaneous as “domesticated groups”. However, it appears that other forms of connection among the workers are happening. Alternatives in the context of collective assemblages in which immaterial labor acquires unprecedented relevance are considered. Deconstructing the notion of team as a totality and unity, networks are woven among workers, offering a minimum of support and solidarity, affection and technical assistance.

**Keywords:** Team. Group. Connections at work. Immaterial work. Managerial discourse.

\* Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS. Professora da Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS/Brasil. Endereço: Rua Luis Afonso, 84, Cidade Baixa. Porto Alegre/RS. CEP: 90.050-310. E-mail: lilian@lweber.com.br

\*\* Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS. Professora do PPGA/UFRGS, Porto Alegre/RS/Brasil. E-mail: carmem.grisci@ufrgs.br

## Introdução

O trabalho especializado, executado individualmente e submetido a rígido controle hierárquico, tem sido substituído por um modo de trabalhar que enfatiza o trabalho coordenado realizado por equipes, às quais se delega certo poder de decisão, o que visa acelerar e melhorar o processo de trabalho. Assim, o modelo do trabalho em equipe tem ocupado lugar de destaque nas práticas organizacionais, veiculado por um discurso que o caracteriza como pleno de qualidades, capaz de responder flexivelmente às exigências do mercado (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004).

Nesse cenário, equipes adquirem diferentes configurações e denominações. Podem ser fixas ou temporárias, a fim de atender a projetos específicos; denominadas de células de produção, equipes de alta *performance*, minifábricas, equipes semiautônomas, autogeridas ou equipes de alto desempenho, grupo de solução de problemas ou círculos de qualidade, dentre outras possibilidades. Independente da forma e da nomenclatura, são declaradas como a estratégia mais eficaz para o sucesso das organizações, na atualidade e no futuro, como elemento fundamental da construção de eficácia (BOHLANDER; SNELL, 2009; DUHÁ, 2007; IVANCEVICH, 2008; MOSCOVICI, 2001; PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA, 2008; WATERS; BERUVIDES, 2009). Sendo assim, o trabalho em equipe tornou-se objeto de estudo para a academia. Foram desenvolvidas teorias acerca de sua constituição e funcionamento, permitindo a prescrição dos modos de gerenciá-lo e aperfeiçoá-lo. Nesse processo, a equipe foi diferenciada do grupo, comumente por meio de atributos valorativos, sendo a equipe designada como uma forma superior de organização do coletivo, conforme se constata, por exemplo, na literatura anteriormente referenciada.

Neste contexto, é importante esclarecer que a constituição de equipes adquire significados distintos em diferentes setores. É preciso considerar as singularidades ao compreender, por exemplo, o trabalho de uma equipe de saúde, ou de analistas de sistemas em uma multinacional, ou de operários em uma empresa automobilística, ou de publicitários em uma megalópole etc. O que se afirma neste artigo, contudo, é uma tendência à adoção de equipes como modelo privilegiado de organização do trabalho e suas implicações gerais, particularmente o hiato entre o discurso e a prática.

No discurso, são associadas ao trabalho em equipe vantagens relacionadas à cooperação, à solidariedade e ao bem-estar dos trabalhadores, as quais, raramente, se concretizam no cotidiano, sobretudo porque se confrontam com ambientes de trabalho sabidamente competitivos e individualistas, além de estruturas organizacionais centralizadas e controladoras. Tal discrepância tem sido assinalada em estudos empíricos, em diferentes organizações, realizados por autores como Bernardo *et al.* (2011), Bernardo (2009), Nardi (2006), Nassif e Antonello (2006), Mair (2005), dentre outros.

Trata-se, portanto, de lidar com uma perspectiva, em relação ao trabalho em equipe, que, embora dominante, deve ser problematizada. A diferenciação feita na literatura entre equipe e grupo contemplaria, apenas, um jogo de palavras denominando a mesma prática, ou revelaria o jogo de forças subjacente? E como tal, acarretaria consequências pessoais aos trabalhadores? Haveria algo por explicitar a respeito do trabalho em equipe? Distante do discurso hegemônico que aprisiona as noções de equipe e grupo, como pensar as possibilidades do coletivo no atual contexto do trabalho imaterial? É possível encontrar no coletivo relações autênticas que permitam articular redes cooperativas e produtivas? Norteados por tais questões, este artigo tem como objetivo propor uma reflexão sobre o que se afirma sobre o trabalho em equipe, sobre o que se tem encontrado nas práticas que levam esse nome e sobre outras possíveis conexões de trabalhadores, compondo coletivos que extrapolem as formas ditadas pela gestão.

Para tanto, o presente artigo desenvolve-se a partir da revisão teórica que apresenta as noções de grupo e equipe utilizadas na literatura gerencial. Essa literatura refere-se à "literatura *management*" ou "literatura gerencial", composta por livros e revistas, acadêmicos ou não, voltados ao setor empresarial, bem como por "manuais (de melhores práticas) de gestão de pessoas", além de vasto material disponível na

internet. Além disto, tal tema é amplamente reproduzido na televisão e nas falas de gestores (BERNARDO, 2009). Grande parte desse conteúdo consiste na compilação de diversos autores, nem sempre citados como fonte e que, ainda assim, assumem uma função de divulgação dos “novos modelos”, exercendo papel normativo em processos de gestão. Contrapondo-se a essa perspectiva, são apresentados autores que, em suas pesquisas, encontraram um distanciamento entre o discurso hegemônico na literatura gerencial sobre o trabalho em equipe e a prática. Avança-se a discussão teórica com a reflexão sobre outras possibilidades de pensar o coletivo, extrapolando as atuais prescrições normatizadoras e aproximando da noção do trabalho articulado em redes, demandado no paradigma do trabalho imaterial.

A revisão teórica sustenta a compreensão de algumas questões despertadas pelos resultados alcançados por uma pesquisa desenvolvida com chefias intermediárias em um hospital universitário público. Essa pesquisa, um estudo de caso a ser apresentado após a discussão do referencial teórico, teve como objetivo analisar de que modo tais chefias vivenciavam e davam sentido às suas experiências de gestão no cotidiano de trabalho. Dentre outras considerações, que extrapolam os objetivos do presente artigo, as chefias analisaram suas experiências de trabalho em equipe e os diferentes arranjos possíveis para o desenvolvimento do trabalho. Esses resultados serão apresentados e discutidos e, concluindo o artigo, serão tecidas as considerações finais.

### Trabalho em Grupo – Trabalho em Equipe: variações do mesmo tema?

Inicialmente, cabe apresentar as origens das palavras equipe e grupo. Segundo Pirilo e Chaves (2002, p.352), a palavra “equipe” origina-se do termo *esquif*, que designava uma fila de barcos amarrados uns aos outros e puxados por homens ou cavalos; e tal imagem traduziria o trabalho em equipe, no qual estaria implícita a ideia de subjuço. Já o termo “grupo” provém do italiano *gruppo*, vocábulo utilizado para designar, em Belas Artes, vários indivíduos pintando ou esculpindo. Zanella e Pereira (2001) encontraram duas outras indicações sobre a origem do termo grupo: uma, descendente do provençal *grop*, significaria nó, e a outra, do germânico *kruppa*, representaria a forma arredondada. Três possíveis origens que remetem a noções de igualdade e enlace entre os membros.

O uso diferenciado das denominações grupo e equipe tem sido proposto ou apresentado em compilações por diversos autores, tais como Biehl (2004), Duhá (2007), Ivancevich (2008), Levi (2011) e Marras (2000). Na perspectiva desses autores, considera-se grupo o arranjo de indivíduos que, mesmo compartilhando espaço comum, executam atividades separadamente, mantendo responsabilidades isoladas. Os comportamentos cooperativos, quando acontecem, são atribuídos ao acaso. O entrosamento entre os indivíduos é considerado superficial, sem que estejam necessariamente preparados para o trabalho em conjunto. Duhá (2007, p.14) apresenta a ideia de que “um grupo não precisa se engajar em um trabalho verdadeiramente coletivo que requeira esforço conjunto e coordenação. Não é preciso que exista uma sinergia entre as pessoas, fazendo com que o seu desempenho seja apenas a soma dos desempenhos individuais de seus integrantes”.

Segundo Ivancevich (2008), ao trabalhar de forma eficaz, um grupo pode ser considerado como uma equipe. Para tanto, o trabalho precisa acontecer em uníssono, no qual todos estejam envolvidos na tarefa de todos e comprometidos com os resultados (MORIN; AUBÉ, 2009), o que demanda um constante aperfeiçoamento e maturidade coletiva (BIEHL, 2004). Para Duhá (2007), a equipe seria configurada quando em um grupo fosse obtida a sinergia gerada pelo esforço coordenado de seus membros, de forma que seu desempenho resulte maior que a soma dos desempenhos individuais. Nessa discussão, Casado (2002) acrescenta a noção de time. Na visão dessa autora, o grupo é considerado menos abrangente que a equipe e está mais restrita que o time. O grupo compartilharia valores, crenças, visões semelhantes de mundo, possuindo uma identidade que o sugere como um todo. A visão de grupo

é de natureza essencialmente relacional, de interação e alianças afetivas. A equipe buscaria um objetivo comum, clara e explicitamente formulado, para o qual cada um se esforça e usa suas habilidades. Casado (2002) afirma que o foco da definição de equipe é a responsabilidade pelo alcance dos resultados. O time, por sua vez, reuniria os aspectos emocionais do grupo com a responsabilidade pelo resultado da equipe.

Percebe-se que, para esses autores, a diferenciação entre grupo, equipe e time refere-se a graus ou estágios em uma escala evolutiva pela qual passaria o coletivo à medida que suas interações fossem “amadurecendo”. Tal distinção relaciona-se, portanto, a um sentido operacional dos termos, à designação instrumental da maneira como o coletivo opera em relação às demandas organizacionais.

Considerando que equipes seriam grupos que teriam evoluído, o esforço para desenvolvê-las, por meio de exercícios experimentais (IVANCEVICH, 2008) ou por políticas de gestão dos recursos humanos (BIEHL, 2004), justifica-se pelas vantagens competitivas almejadas. O trabalho em equipe, pelo aumento da integração das habilidades individuais e da sensação de confiança estabelecida, propiciaria a redução da rotatividade e das faltas, a melhoria da qualidade do trabalho e da produtividade, bem como maior rapidez de resposta às mudanças tecnológicas. Desta forma, possibilitaria a maximização dos resultados, com indivíduos comprometidos e envolvidos na solução de problemas, sem a necessidade de aumentar os recursos (BIEHL, 2004; BOHLANDER; SNELL, 2009; MARRAS, 2000; MILKOVICH; BOUDREAU, 2006; MOSCOVICI, 2001). Sendo assim, o trabalho em equipe representaria uma das técnicas mais significativas da Administração Estratégica de Recursos Humanos, tendo acarretado um considerável aumento de investimentos nos últimos anos (DUHÁ, 2007).

A obtenção de tais vantagens, entretanto, demanda a remodelagem do sistema de trabalho. Milkovich e Boudreau (2006) destacam que a mudança de enfoque do indivíduo para equipe necessita modificação nas habilidades dos trabalhadores em geral, bem como a revisão de todos os processos e a forma de conduzi-los. Nesse sentido, ressalta-se o papel da liderança, que deve passar do chefe controlador ao parceiro, coordenador aberto ao diálogo, capaz de criar clima de integração e de equilíbrio. O líder, conforme Biehl (2004), precisa ser capaz de criar clima de integração e de equilíbrio, condição essencial para estimular a criatividade do grupo. Essa mudança tem como pano de fundo a instauração do autocontrole na equipe, em que “os próprios membros se encarregam de ajustar eventuais desvios que ocorrem entre eles, seja técnico seja comportamental” (MARRAS, 2000, p.314).

Bohlander e Snell (2009, p.147), também, destacam a alteração da relação entre gerente e funcionários como uma das dificuldades para implementação do trabalho em equipe. Por um lado, “os gerentes acham difícil adaptar-se ao papel de líder em vez de supervisor e, às vezes, sentem-se ameaçados pelo crescente poder do time e pela redução do poder da gerência”. Por outro lado, pode ocorrer de os trabalhadores apresentarem dificuldades em assumir atribuições que tradicionalmente seriam do supervisor, como, por exemplo, controlar e punir colegas. Milkovich e Boudreau (2006) mencionam que Taylor já identificava a dificuldade dos colegas realizarem esse tipo de função. Porém, defendendo a autonomia da equipe, afirmam que tais dificuldades podem ser superadas.

Marx (1997) menciona que, dentre as referidas mudanças para operar com equipes, é preciso eliminar o controle por postos de trabalho; associar o treinamento formal ao saber prático; criar a função de um facilitador; considerar como cliente os diversos setores da organização; redefinir indicadores de desempenho; e gerir a incerteza no cotidiano de trabalho.

Independente do estabelecimento das mudanças no processo de trabalho, os autores alertam para a possibilidade de que a equipe, ao se fortalecer, volte-se contra a organização, atuando em prol de seus próprios objetivos. Ivancevich (2008, p.47) sugere que, se isto ocorrer, deve-se realizar um esforço para “mudar as normas e o comportamento do grupo, pelo uso da liderança e do poder do gestor para recompensar a disciplina e pela transferência de alguns componentes do grupo”. Milkovich e Boudreau (2006) também se referem a tal preocupação, questionando se as equipes não se organizarão conforme vontade própria. Biehl (2004) analisa que a organização do trabalho em conjunto

exige a criação autorizada pelo comando do gestor de mecanismos de impedimento à expansão da concorrência predatória entre colegas. Isso porque a autonomia no trabalho pode ser confundida com liberdade para ações individuais ou, então, passaporte para defesas de causas próprias ou de pequenos grupos informais. O importante é o gestor, na qualidade de representante da empresa, não valorizar os acordos e pactos que elevam as crenças e objetivos individuais, em detrimento dos comuns às pessoas, à organização e ao coletivo. (BIEHL, 2004, p. 140).

As preocupações sobre a possibilidade da equipe adquirir efetiva autonomia revelam aquilo que o discurso gerencial procura ocultar, isto é, que o trabalho coletivo é produtivo, mas deve ser incentivado em um contexto de autonomia limitada, respondendo a objetivos predeterminados. Observa-se, assim, uma dissonância entre o discurso e a prática, a ser discutida a seguir.

### Problematizando o Trabalho em Equipe: dissonâncias entre o discurso e a prática

Estudos empíricos assinalam a existência de hiatos entre o discurso gerencial e as práticas efetivadas no cotidiano de trabalho (BERNARDO, 2009; HELOANI, 2003; MAIR, 2005; NASSIF; ANTONELLO, 2006). As diversas equipes pesquisadas pelos referidos autores mostram uma realidade distante daquelas descritas como redutos de solidariedade, satisfação, confiança, comunicação e afeto. Sob a égide da “etiqueta” do trabalho em equipe subjazem conceitos e preconceitos sobre autonomia, confiança, responsabilidade, participação e cooperação. Pode-se pensar, com Heloani (2003, p.122), que se tratam de “velhas teorias, vestidas de forma mais atraente e escoltadas por técnicas sedutoras e pretensamente científicas”.

Pesquisadores deparam-se com equipes essencialmente instrumentais, sobretudo os círculos de controle da qualidade (CCQs). Nessas equipes, a ênfase está na solução de problemas, sendo valorizada a comunicação horizontal, desde que estritamente relacionada a temas pertinentes ao alcance do objetivo. Algumas empresas chegam a explicitar assuntos que “não são permitidos”, como política salarial, benefícios e ações disciplinares (GUIMARÃES, 2006; HELOANI, 2003).

Os integrantes de tais equipes, pelo discurso apresentado, deveriam aderir voluntariamente, assim como poderiam sugerir novos CCQs por iniciativa própria. Na prática, contudo, a maioria das equipes é implementada por prescrição, com membros indicados pela gerência e finalidades muito específicas. A participação, além de limitada em seus temas, também não apresenta caráter deliberativo, visto que a equipe apenas sugere alternativas para os problemas, ficando a cargo da gerência a decisão propriamente dita. Dessa forma, para muitos trabalhadores, participar de um programa de CCQ significa mais um fardo, uma sobrecarga, mesmo que sejam associadas formas de recompensas, financeiras e/ou simbólicas (GUIMARÃES, 2006). Barros (1997) já analisava que, nessas equipes, as previsibilidades são colocadas em primeiro plano, obturando potencial criativo e produzindo sujeitos serializados.

O trabalho realizado nessa configuração artificialmente construída revela a formação de um agrupamento, uma reunião de trabalhadores vivenciando uma agregação (mecânica) de responsabilidades, massificados, sem identidade coletiva. Bernardo (2009) considera que o que se chama de equipe encontra-se tão longe do que isto poderia representar que os trabalhadores realmente não a identificam como tal, referindo-se a seu trabalho como “posto de trabalho” e não como “célula” ou “equipe”, conforme repetem seus gerentes. A percepção dos trabalhadores remete ao ambiente fabril clássico, podendo-se pensar que se caracteriza como um ambiente e um trabalho organizado de maneira “retaylorizada”.

O agregado constitui, nos novos modelos gerenciais, o “novo indivíduo”. À equipe, como totalidade ou unidade de trabalho, são estipuladas metas, normalmente mais elevadas que suas capacidades imediatas. Neste sentido, excepcionalmente, a equipe dispõe de autonomia. Cada unidade tem “liberdade” para cumprir os objetivos. As equipes de trabalho passam a ser responsabilizadas pelos desempenhos individuais,



de forma que recriminações mútuas e atribuição de culpa entram em cena quando a meta não é alcançada. O controle passa a operar entre colegas, seja em relação aos resultados, aos horários, à presença-ausência no trabalho ou à distribuição das tarefas; e estimulam-se cobranças mútuas, nas quais os membros sinalizam advertências, como, por exemplo: “nós, enquanto grupo, não podemos permitir que você se atenha ao tempo de trabalho estipulado” (MAIR, 2005, p. 41).

Arbix (1998) lembra que as equipes de extração toyotista, principal modelo dessa organização de trabalho, estão centradas na transferência parcial das atividades dos supervisores e gerentes para os próprios trabalhadores. Na percepção de Mair (2005, p.65), os trabalhadores assim organizados sofrem com o que ela considera o fim precipitado da hierarquia, de forma que a “discussão de acordos deixam os nervos à flor da pele, desperdiçam um tempo precioso e prolongam indefinidamente as tomadas de decisão”.

Entretanto, como é possível se opor a tal proposta apresentada como “cheia de qualidades” pelo discurso hegemônico? Heloani (2003) assinala que, no modelo taylorista-fordista, havia maior possibilidade do trabalhador resistir mais abertamente a tais condições e estabelecer uma relação mais transparente no que diz respeito à venda do trabalho. No modelo flexível, isto se perde, tendo em vista que o controle social mostra-se camuflado e mais intenso.

Considera-se que esse modo de organizar o trabalho, em coletivos artificiais, com regras impostas, relacionamentos superficiais e em situações controladas, incentiva a “arte de fingir”, tornando as relações nas organizações um “teatro profundo” (SENNETT, 2003). Nele, os indivíduos são obrigados a manipular suas aparências, bem como seus comportamentos, usando máscaras de cooperação com sorrisos cativantes como parte da aptidão social.

Nesse contexto, os trabalhadores são, ao mesmo tempo, convidados a integrar as equipes auxiliando-se mutuamente e a submeterem-se a critérios individualizados evidenciados na avaliação de desempenho, na remuneração, na premiação diferenciada das melhores ideias, no estímulo à delação de colegas que se oponham ao projeto organizacional. Resulta disso que, se há companheirismo entre trabalhadores, ele ocorre, muitas vezes, apenas pelo receio da demissão, para atingir as metas e, assim, evitar alguma punição individual ou coletiva. O fortalecimento dos laços entre membros da equipe é prejudicado, também, pelas mudanças constantes de equipes, quando organizadas por projetos, e pela interação com trabalhadores autônomos, muitas vezes temporários de empresas terceirizadas. Os trabalhadores devem demonstrar adaptabilidade, passando de equipe em equipe, estabelecendo níveis “adequados” de aproximação-distanciamento, sabendo que a qualquer momento a equipe pode mudar, o projeto pode ser alterado e o resultado é o que interessa (SENNETT, 2003).

A organização flexível apresenta, a cada momento, exigências paradoxais (NARDI, 2006). Vergara e Alves (2008), por exemplo, compilam uma série de paradoxos da organização do trabalho flexível no que se referem a: cooperação *versus* competição; individualidade *versus* conformidade; liberdade de expressão *versus* inibição de sentimentos. Ao ressaltarem tais contradições, os autores assinalam a impossibilidade de seguir pensando e idealizando contextos harmônicos, devendo explicitar as ambiguidades existentes no cotidiano organizacional. O panorama apresentado no discurso do trabalho em equipe precisa, portanto, ser problematizado.

Há de se considerar, inclusive, que com o advento das novas tecnologias, alterações condizentes à noção de tempo destacaram a aceleração, a premência do aqui e agora, a abolição da perspectiva de longo prazo, passando a vida a ser comprimida no presente. O arrefecimento de uma perspectiva de futuro acarreta o enfraquecimento das relações de longo prazo, de vínculos sólidos e duradouros baseados em confiança e solidariedade, dando lugar a relacionamentos efêmeros e instantâneos (BAUMAN, 2007). As transformações no código moral contemporâneo trazem como consequências o individualismo, a frouxidão do laço social, a criação de uma cultura do narcisismo, dentre outras (BAUMAN, 2007; NARDI, 2006; SENNETT, 2003).

Nos ambientes de trabalho, tais características potencializam-se pela paranóia despertada pela competição estabelecida (NARDI, 2006). Além disto, as novas confi-

gurações de carreira estimulam os trabalhadores a não permanecerem em um mesmo local por muito tempo, trocando de empresas, em constantes viagens ou constituindo equipes que são compostas e recompostas a cada projeto, o que impossibilita o desenvolvimento do compromisso mútuo, da confiança e lealdade. “Esses laços sociais levam tempo para surgir, enraizando-se devagar nas fendas e brechas das instituições. [...] As redes institucionais modernas se caracterizam pela ‘força de laços fracos’” (SENNETT, 2003, p.24-25).

A noção de força dos laços fracos foi proposta por Granovetter (1983; 1973). Para esse autor, a força dos laços é atribuída conforme a frequência do contato, a qualidade e a intensidade da relação. Ele atribui força aos laços fracos considerando que tais relações mostram-se úteis na medida em que os laços fracos, quando estabelecidos como pontes entre grupos e/ou círculos sociais diferentes, possibilitam maior circulação de informações do que seria possível no grupo de convívio de pessoas muito próximas e com interesses comuns e que, geralmente, compartilham das mesmas informações. Entretanto, os laços fracos não devem ser considerados superiores aos fortes. Segundo Granovetter (1973), ambos os laços têm suas especificidades e auxiliam o indivíduo a integrar-se no convívio social. Os contatos estabelecidos por laços fortes carregam grande motivação para auxiliar e são mais facilmente acionados, demonstrando credibilidade e influência. Estes, entretanto, têm sido relegados a segundo plano em pesquisas e nos discursos gerenciais, por não ser o que se espera na atualidade. É o que analisa, mais recentemente, Jack (2005) em suas pesquisas sobre a influência das redes sociais para empreendedores. Seus resultados indicam que a efetividade de uma rede interpessoal depende tanto de laços fortes quanto de fracos por promoverem acessos a fontes diversas.

A disseminação do trabalho em equipe faz com que, dentre as qualificações para trabalhar em economia flexível – como aptidões básicas verbais e matemáticas, saber lidar com tecnologia –, incluam-se características como saber ouvir, ensinar aos outros e a arte da facilitação em equipe. As habilidades pessoais e de relacionamento – em um determinado jogo de relações a serem estabelecidas – passam a ser consideradas tão importantes quanto as habilidades técnicas para a função. É celebrada a sensibilidade e, acima de tudo, como se viu, a adaptabilidade às circunstâncias (NARDI, 2006; SENNETT, 2003), o que impacta, profundamente, na saúde mental dos trabalhadores (METZGER, 2011).

Embora se perceba a fragilização nas relações interpessoais, estas, paradoxalmente, adquirem maior importância no momento em que o trabalho imaterial adquire relevância inédita. Nesse paradigma, as relações e as trocas entre os trabalhadores não são apenas um meio, mas consistem na matéria prima para a produção. Sendo assim, anuncia possibilidades de agenciamentos coletivos por meio dos quais os trabalhadores encontram brechas, mesmo que restritas, que lhes permitem articular redes de cooperação e produção.

O trabalho imaterial produz informação, conhecimento, entretenimento, imagem e, para tanto, envolve comunicação, criatividade, afetividade, interação humana, cooperação, qualidades inerentes ao trabalhador, que extrapolam o plano do saber. A fonte para a produção imaterial é a criatividade coletiva, que se agencia mediante fluxos (GRISCI, 2006; LAZZARATO; NEGRI, 2001). As redes substituem a linha de montagem como modelo de organização da produção, alterando as formas de cooperação e comunicação. Dessa forma, a cooperação e a articulação de coletivos encontra-se na base dos projetos da economia informacional, constituindo-se como valor central (PERRONE, 2003).

Em cada forma de trabalho imaterial a cooperação é totalmente inerente ao trabalho. O trabalho imaterial envolve de imediato a interação e a cooperação sociais. Em outras palavras, o aspecto cooperativo do trabalho imaterial não é imposto e organizado de fora, como ocorria em formas anteriores de trabalho, mas *a cooperação é totalmente imanente à própria atividade laboral*. (HARDT; NEGRI, 2005, p.314-315. Grifo dos autores).

No período de prevalência da economia industrial, a cooperação era definida pela ordenação física dos operários na oficina e pela proximidade dos lugares de produção.



Na atualidade, pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, a cooperação não se mostra mais dependente da proximidade física, tornando as distâncias menos relevantes, potencializando processos de desterritorialização, típicos da economia mundializada (HARDT; NEGRI, 2005).

Apesar das comunicações *on-line* serem, em geral, breves e apressadas (SENNETT, 2003), mostram-se como uma possibilidade de construção de novos coletivos, articulando singularidades. Talvez, as vias digitais possam ser os “novos corredores”, revelando potencialidade para acolher novas e impensadas conexões, no âmbito produtivo – que, nesta perspectiva, toma a vida como um todo. Pode-se pensar, ainda, na viabilidade de, extrapolando o âmbito da organização, tais coletivos conectados a distância e por interesses próprios criarem novas relações que se desviam dos jogos de poder locais e da competitividade entre pares. Nessa nova configuração do mundo do trabalho, a despeito do aparecimento de outras formas de controle, mais sutis e potentes (GRISCI, 2006), se aposta que outras liberdades possam ser anunciadas aos indivíduos em coletivos.

### Pensando Possibilidades Relativas ao Coletivo de Trabalhadores e suas Conexões nas Organizações

O trabalho sempre guardou uma característica grupal e, desde os experimentos da Western Electric, “sabe-se que a dinâmica dos grupos sobrepuja as mais detalhadas prescrições de trabalho individualizado” (FLEURY, 1997, p.13). Nos modelos formais, são encontradas brechas para certa organização espontânea. Bernardo (2009), por exemplo, menciona os “grupos de competição de melhores ideias” que, apesar do maior interesse ser da empresa, algumas equipes de trabalhadores organizam-se conforme seus interesses pessoais. Nessa mesma linha de raciocínio, Heloani (2003) afirma que o trabalho em equipe torna-se um benefício ao trabalhador quando há possibilidade de adesão espontânea ou quando o tema e o objetivo do trabalho correspondem às suas funções. Há de se considerar, inclusive, a afirmação de Biehl (2004, p. 134): “o grupo faz parte do trabalho, não se sujeitando apenas ao manejo estrutural do gestor ou de um nome que seja escolhido para defini-lo, pois a coletividade ocorre de qualquer forma”.

O discurso hegemônico do trabalho em equipe busca produzir e estabelecer uma verdade que fundamente as práticas do trabalho coletivo. Porém, outros modos de trabalhar insurgem. As conexões entre as pessoas no ambiente de trabalho extrapolam o prescrito, constituindo outros coletivos, entendidos como potencialidades em vias de atualização a partir de suas multiplicidades (BARROS, 2007). Essa perspectiva compreende um plano de relações e de criação que não se reduz à tradicional dicotomia na qual o coletivo tem sido usado como uma dimensão em oposição à individual. Trata-se de compreender o funcionamento do coletivo por meio de agenciamentos.

Agenciar é estar no meio, sobre a linha de encontro de dois mundos. Agenciar-se com alguém, com um animal, com uma coisa – uma máquina, por exemplo – não é substituí-lo, imitá-lo ou identificar-se com ele: é criar algo que não está nem em você nem no outro, mas entre os dois, neste espaço-tempo comum, impessoal e partilhável que todo agenciamento coletivo revela. (ESCÓSSIA; KASTRUP, 2005, p.303).

Barros (2007), também, assinala essa vivência fluída, que está na interação e que implica em uma visão provisória das identidades. E propõe a ideia de rede, de relações que se constituem não mais por horizontalidades e verticalidades, mas por transversalidades, por atravessamentos que rompem incessantemente com as noções de causalidade, linearidade, finalismo, evolução e continuidade. A lógica da rede é a de conexões e não a das superfícies (KASTRUP, 2003). As redes são, por definição, acêntricas, simbolizando não mais a verticalidade típica das estruturas hierárquicas, mas a interconexão e a ligação sem limites (RIGHI, 2005; MUSSO, 2004). Dessa forma, a rede é definida não por seus limites externos, mas pelas articulações internas e não pode ser caracterizada como uma totalidade fechada, mas “um todo aberto, sempre capaz de crescer através de seus nós, por todos os lados e em todas as direções”

(KASTRUP, 2003, p.53). A autora considera a rede como uma versão empírica e atualizada do rizoma, conceito evocado quando se trata do primado da linha sobre a forma.

Rizoma é uma proposta de Deleuze e Guattari (1995) que a apresentam a partir de seus princípios de conexão e heterogeneidade, pelos quais se explicita que qualquer ponto pode ser conectado a qualquer outro; de multiplicidade, que o define pela abstração e não como uma totalidade; pelo princípio de ruptura a-significante, que o diferencia das estruturas e o situa em constantes movimentos; pelos princípios da cartografia, que remete à inventividade; e da decalcomania, que marca sobre o mapa cartografado o que está feito e auxilia em sua compreensão, pela criação temporária de certa estabilidade dos movimentos e neutralização das multiplicidades.

O rizoma conecta um ponto qualquer com outro ponto qualquer e cada um de seus traços não remete necessariamente a traços de mesma natureza [...] O rizoma não se deixa reconduzir nem ao uno nem ao múltiplo. [...] Ele não é feito de unidades, mas de dimensões, ou antes de direções moveidias. Ele não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual ele cresce e transborda. (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p.32).

Essa perspectiva permite tomar o grupo em sentido diferente ao do discurso gerencial hegemônico, apresentando-o como um dispositivo entendido como o que tensiona, desloca para outro lugar, provoca outros agenciamentos. Dessa forma, o grupo configura-se pelas histórias que nele se cruzam e sua constante processualidade.

Frente a essa perspectiva, sugere-se que os grupos considerados como etapa “subdesenvolvida” da equipe sejam compreendidos como agrupamentos caracterizados como “grupos sujeitados”, coisificados, obturados em si mesmo, numa massa indistinta. Os grupos assim configurados “recebem sua lei do exterior, são caracterizados pela hierarquia, pela organização vertical ou piramidal, conjuram qualquer inscrição de morte e dissolução, preservam mecanismos de autoconservação, fundados na exclusão de outros grupos, operando por totalizações e por unificação” (BARROS, 2007, p.256). Schvarstein (2006) denomina isso “grupo-objeto”. Para ele, o atravessamento da instituição toma esse grupo de maneira absoluta, de forma que ele tende a apenas reproduzir a ordem estabelecida, apegando-se às normatizações. O que lhe confere unidade é exterior, e as características individuais de seus participantes tendem a ser apagadas, observando-se uma dissociação dos aspectos afetivos.

De modo diverso, o grupo-sujeito apresenta maior força interna, não apenas submetendo-se à organização. Observa-se o compromisso com a tarefa, mas também entre os membros que mobilizam processos de reflexão sobre os processos internos e sua relação com a organização. Apresenta, igualmente, maior possibilidade de invenção como uma potência instituinte (SCHVARSTEIN, 2006). Nas palavras de Barros (2007), o grupo-sujeito

propõe-se a pensar suas posições, abrindo-se à alteridade e aos processos criativos, conjuram as totalizações e unificações, permitem que sua prática os leve ao confronto com seus limites, sua finitude, não buscam garantias transcendentais e se definem por um aumento em seus coeficientes de transversalidade. (BARROS, 2007, p.256).

Nesse modo, as possibilidades de conflito com outros grupos e mesmo internamente não são descartadas. As diferenças são reconhecidas, aceitas e trabalhadas. Existe a abertura para compartilhar as singularidades, bem como o contato com o inesperado, sem exigência de garantias prévias.

Grupo-sujeitado e grupo-sujeito não configuram dualidades mutuamente excluídas, mas são concebidos como polos, entre os quais qualquer grupo oscilaria. Faz-se necessário, entretanto, o estímulo à concepção de grupo que opere como resistência aos modos individualizantes e prescritivos de relações, superando a “totalização, a unidade, a generalização, a intimização e a identidade [que] acabou por transformá-lo em mais um dentre outros indivíduos” (BARROS, 2007, p.22).

Nos espaços de trabalho, é comum que as conexões espontâneas ocorram em espaços não-instituídos, como, por exemplo, os corredores da empresa. Para Sant’Anna (2005, p.51), os corredores são “espaços-tempos que permitem a quem neles vive o contato com a densidade de experiências sensoriais que envolvem, entre outros acontecimentos, a aproximação de alguém”. Os diálogos nos corredores decidem,

informam, criam territórios e desterritorializam com espantosa rapidez. No corredor, pulsa a potência de construções subjetivas. Possibilitam-se novas rotas e linhas de fuga, um espaço de criatividade e inventividade.

A experiência do desenvolvimento de coletivos fora dos arranjos prescritos das equipes de trabalho foi encontrada em pesquisa desenvolvida com chefias intermediárias de um hospital, conforme se descreverá e analisará a seguir.

## Pesquisa com Chefias Intermediárias de um Hospital Universitário Público: alguns elementos para a problematização acerca do trabalho em equipe

A pesquisa teórico-empírica, cujos resultados levaram à problematização apresentada no presente artigo, foi realizada com chefias intermediárias de um hospital geral universitário público, de grande porte e alta complexidade. As chefias foram convidadas a participar de uma pesquisa que teve como objetivo analisar as vivências e os sentidos atribuídos às experiências de gestão no cotidiano de trabalho. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso (YIN, 2001), cuja amplitude extrapola o objetivo do presente artigo. Cabe informar que o processo de pesquisa realizou-se por meio de pesquisa documental, em arquivos obtidos na área de Recursos Humanos do hospital; do acompanhamento de um grupo formado para este estudo; e de entrevistas individuais semiestruturadas, ambos realizados pela pesquisadora. Os resultados e discussões relativos ao presente artigo restringem-se ao grupo e às entrevistas realizadas conforme detalhado a seguir.

Participaram da pesquisa chefias intermediárias, conforme denominação recebida por esses profissionais contratados do hospital, cuja posição no organograma era de gerência média, com função formalizada através do pagamento de um abono salarial denominado "função gratificada". Do total de 91 chefias, nessa condição, vinculadas tanto às áreas administrativas quanto à enfermagem, 23 participaram da pesquisa: 11 integraram o grupo e 12 foram entrevistadas individualmente. Os participantes, de ambos os sexos, escolaridade superior, idade entre 27 e 61 anos, com tempo de hospital variando de 2,5 a 35 anos, aderiram voluntariamente à pesquisa, após convite enviado a todas as chefias através do email corporativo.

O grupo, considerado como espaço privilegiado para discussão, realizou-se nas dependências do hospital. Cada encontro teve uma hora e meia de duração, em reuniões semanais, no decorrer de sete semanas. Nele, as chefias intermediárias discutiram temas pertinentes ao seu cotidiano, incentivadas por alguns dispositivos, como a fotografia e atividade de elaboração de cartazes. As entrevistas individuais semiestruturadas, também realizadas nas dependências do hospital, tiveram duração variável de 30 minutos a três horas e, excetuando-se a questão inicial que foi: "como é ser chefe no hospital?", foram norteadas por questões baseadas na produção do grupo.

Em todo o processo, foram tecidas considerações relacionadas às vivências e aos sentidos de ser chefe intermediário hospitalar. Destacam-se, no presente artigo e por sua relevância no contexto geral dos resultados, aquelas relativas às vivências e aos sentidos atribuídos pelas chefias intermediárias ao trabalho em equipe e às análises sobre arranjos alternativos para o desenvolvimento do trabalho e o alcance da eficiência esperada.

A partir das questões levantadas nesse processo, foi realizada uma busca por imagens ofertadas na internet, em reconhecido *site* de busca, o Google, para cada um dos termos – grupo e equipe. Tal pesquisa teve como objetivo sondar, em uma busca simples a dados da internet, os sentidos dos termos associados às imagens, extrapolando o discurso verbal.

## Apresentação e Discussão dos Resultados

As chefias intermediárias que participaram desta pesquisa constituem equipes de trabalho, designadas formalmente, no organograma. São equipes que envolvem

outras chefias do mesmo serviço que, a princípio, deveriam unir-se em torno de objetivos comuns. Essas chefias identificam que tais equipes, raramente, constituem fonte de integração de habilidades e cooperação para agilidade do processo de trabalho, tampouco permitem o incremento da sensação de confiança. Tais chefias avaliam que, a despeito da proposta para o trabalho em equipe, esse é um grupo de colegas com os quais há dificuldade de encontrar apoio. As falas dos participantes da pesquisa são ilustrativas:

[...] eu faço a minha parte e fico feliz por ter feito. Se os outros [colegas, também chefes componentes da mesma equipe] não fizerem, não posso fazer nada. Mas isso dói! [Entrevistadora: vocês não discutem estas decisões no grupo de chefias?] Não, nem em sonho! [...] Eu não tenho a mesma liberdade com o nosso pessoal aqui interno [da equipe] do que tenho com o pessoal de outras áreas. É uma pena. Sinto falta desta rede técnica, seria uma sustentação. Mas acho até que é uma regra as pessoas não se aproximarem muito, porque na medida em que tu te aproxima, cria um grupo e fica com força... e aqui há anos os chefes grandes destruíram isto... (fala de participante da pesquisa, em entrevista).

[...] não vejo que há solidariedade com quem a gente trabalha. Não interagem no nível necessário para uma mudança. Se a pessoa tem um estresse, isso é com ela... não existe espaço nem formal, nem informal com os colegas... cada um lida com seu problema (fala de participante da pesquisa, em entrevista).

[...] os nossos colegas são assim, aquelas pessoas que pensam que poderiam estar no seu lugar... mas o nosso chefe gosta e alimenta isto (fala de participante da pesquisa, em entrevista).

Interessante notar que tais considerações apareceram nas entrevistas e não durante a realização do grupo. Neste, houve maior facilidade em questionar a relação e as dificuldades estabelecidas com outros profissionais, sobretudo da área médica, que não compunham diretamente suas equipes. O conflito presente nas equipes, com os mais próximos, era minimizado nas falas no grupo, sobretudo porque todos participantes compunham equipes próximas umas das outras e tal afirmativa poderia causar certo constrangimento. Contudo, os dados sistematizados das entrevistas eram levados à discussão do grupo, conforme combinado previamente com os entrevistados, e o tema foi colocado em pauta, suscitando o debate de acordo com o fortalecimento dos vínculos e da confiança no grupo.

Dessa forma, o grupo de chefias intermediárias confirmou que não era a equipe que lhes ofertava sustento como trabalhador, isto é, o apoio necessário tanto técnico quanto afetivo, ambos imprescindíveis para o bem-estar e efetividade nas ações (BERNARDO *et al.*, 2011). As relações de apoio para as chefias intermediárias participantes da pesquisa eram conquistadas nos mais diferentes setores, escolhidas por eles, criando redes de trabalho alternativas. Dessa forma, analisa-se a relevância dos contatos ditos informais por possibilitarem a realização do trabalho e a obtenção de satisfação e reconhecimento.

Essas redes, nas organizações centralizadoras, tendem a ser combatidas, consideradas como desvios. No entanto, a possibilidade de que aconteçam revela-se como fonte de saúde e potencial de produção para os sujeitos nelas envolvidos. Organizações em que não há porosidade nos modos de organizar o trabalho, bem como no estabelecimento de relações são potencialmente patogênicas, considerando que o trabalho prescrito não cede espaço para o real e a criatividade (LANCMAN; SZNE-LWAR, 2004). No hospital em questão, constatou-se que as relações estabelecidas nas conexões informais eram percebidas como essenciais para sobrevivência no trabalho. Por um lado, elas facilitavam a própria execução do trabalho; por outro, as relações de afinidade possibilitavam laços de solidariedade. As chefias intermediárias estabeleciam uma diferença entre o pessoal e profissional; contudo, era consenso que as afinidades promovem outro encadeamento, mais facilitado, no processo de trabalho. E assim comentavam:

[...] uma coisa importante aqui dentro da instituição [...] é que, apesar dos problemas que se tem, eu me sinto valorizado e apoiado por pessoas que a gente se relaciona aqui dentro. [...] Esta parceria fortifica a gente frente a esta instituição e as dificulda-





observadas nos contextos empresariais. Novamente, o mosaico representa temas prevalentes da fonte de pesquisa, no conjunto geral de imagens ofertadas.

**Figura 2 – Mosaico de Imagens sobre Grupo**



Fonte: composição a partir de imagens do Google *Images* – “grupo” (2011).

Assim, a diferenciação entre os termos fica reforçada. Quando equipe e grupo são usados como equivalentes, mascara-se o sentido particular de cada um. De modo geral, nos ambientes de trabalho, o uso do termo equipe e seu significado de sinergia, reduto de solidariedade, cooperação e produtividade tem prevalecido, embora não corresponda ao que acontece na prática, como se verá mais adiante.

Essa perspectiva é reforçada pela aproximação da noção de equipe com coletivos animais, conforme se anunciou na apresentação da Figura 1. O trabalho em equipe é referido como uma estratégia importante pela potencialização da capacidade de decisão, responsabilidade, mobilização da aprendizagem, enfim, capacidades cognitivas que, a princípio, deveriam situar seus membros em um patamar diferenciado dos insetos e de suas respostas instintivas. Além disto, nos coletivos animais, há um processo de totalização e indiferenciação de indivíduos. Contudo, tais coletivos são instrumentalmente eficientes, atingindo os resultados propostos. Desta maneira, a contradição no discurso, revela as intenções do que se promove na prática.

Na discussão sobre o trabalho em equipe, o grupo de chefias intermediárias participante da pesquisa relatada escolheu uma imagem (Figura 3) que simbolizaria as relações que estabelecem no ambiente de trabalho. A imagem retrata os atravessamentos, relações que não se submetem a um esquema muito configurado, muito menos ao piramidal. São relações que se estabelecem por escolhas e afinidades, e não por prescrição.



Figura 3 – Conexões Possíveis



Fonte: recorte de revista por chefia intermediária participante de pesquisa (BONS FLUÍDOS, 2004, p.16-17).

As conexões estabelecidas no contexto do trabalho possibilitam a articulação indissociada de produção e afetos. Tal característica é válida, sobretudo, no contexto atual, baseado na economia informacional em que se destaca o trabalho imaterial (HARDT; NEGRI, 2005; LAZZARATO; NEGRI, 2001).

## Considerações Finais

Os coletivos sempre fizeram parte da organização do trabalho. Contudo, por suas instabilidades, pela possibilidade de gerar oposição à empresa e tornar-se uma força incontrolável, foram suprimidos do conjunto de práticas formais do modelo gerencial hegemônico, que durante muito tempo priorizou o trabalho realizado individualmente. Foram mudanças ocorridas na esfera econômica, com a ascensão da economia informacional e do trabalho imaterial, além do aumento da competitividade, que impulsionaram as alterações nesse panorama.

As equipes eclodiram, então, como resposta às demandas por maior eficiência. Produziu-se um discurso para acompanhar sua introdução nos espaços de trabalho, vendendo-as com otimismo e positividade. Mais que isto, estabeleceram-se normatizações para seu funcionamento, com base em prescrições de como tornar o coletivo focado e produtivo, obtendo-se o máximo de vantagens.

As equipes passaram a operar como “contenção” às possibilidades de relações espontâneas entre os indivíduos. Neste sentido, é que se pode analisar a distinção feita entre equipes e grupos no discurso gerencial hegemônico. Os grupos aparecem como “forma”, um conjunto de indivíduos, como baixo nível de interação, e as equipes definidas como “funcionamento”, em que se encontram fortes associações, produção de sinergia, comprometimento com as metas e resultados. Os grupos, domesticados como equipes, com todo cabedal de regras que as fundamentam, podem agora ingressar no ambiente organizacional, sem ameaçá-lo, e compor as “estratégias de sucesso”.

Desta forma, grupo e equipe preservam as diferentes raízes de seus significados etimológicos. Embora o discurso busque disfarçá-las (propondo a equipe como “o grupo melhorado”), tais diferenças evidenciam-se na prática. A suposta superioridade das equipes relaciona-se aos interesses e objetivos do projeto organizacional. As características de solidariedade, satisfação, confiança, comunicação, afeto e participação, atribuídas às equipes, não se efetivam com naturalidade. Seria válido se as equipes de fato funcionassem com a devida autonomia, responsabilidade e sem os

constrangimentos à competição, tal qual um grupo-sujeito. Contudo, não é isto que se observa e que os estudos têm apontado. Decorrem daí importantes consequências aos indivíduos que se deparam com as incoerências entre discurso e prática, além da vivência de um cotidiano repleto de demandas paradoxais.

As conexões formalizadas seguem os discursos propostos. Entretanto, os indivíduos encontram brechas e, de maneiras singulares, buscam alternativas para conexões efetivamente satisfatórias através das redes de cooperação. Esses coletivos cooperativos são acionados justamente porque são requisitos à produção do trabalho imaterial. As possibilidades de trabalho coletivo ampliam-se no contexto da economia informacional e do trabalho imaterial, que se baseia, principalmente, nas capacidades comunicativas e relacionais dos trabalhadores. O trabalho que acontece por meio de redes e fluxos, demanda a cooperação, envolvendo uma força de trabalho capaz de organizar-se e as suas relações.

É reconhecida a eficácia das práticas discursivas na submissão de modos de trabalhar e de ser. Porém, também se admite que de modos diferentes, outras formas de conexão entre os trabalhadores vão acontecendo. Este artigo busca avançar nessa discussão ao propor que, sobretudo nas esferas gerenciais, a noção de equipe como totalidade e unidade seja desconstruída, permitindo que uma concepção mais informal de redes entre os trabalhadores sejam não apenas tecidas, mas valorizadas. O coletivo que se constitui é produtivo e apresenta potência para resistir às tentativas de captura em modelos estabelecidos. A partir da capacidade de se reinventar constantemente, não se fixa no funcionamento da equipe, nem na forma do grupo como pressupõe o discurso hegemônico.

## Referências

- ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 357-379.
- ARBIX, G. Trabalho em grupos e autonomia com instrumentos da competição. *RAE*, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 72-77, out./dez. 1998.
- BAUMAN, Z. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2007.
- BARROS, R. B. *Grupo: a afirmação de um simulacro*. Porto Alegre: Sulina Editora/ Editora da UFRGS, 2007.
- \_\_\_\_\_. Dispositivos em ação: o grupo. In: SILVA, A. E. et al. (Org.). *SaúdeLoucura 6: subjetividade*. São Paulo: Hucitec, 1997. p. 183-191.
- BERNARDO, M. H. *Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores*. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- BERNARDO, M. H. et al. Ainda sobre a saúde mental do trabalhador. *Rev. Bras. Saúde Ocup.*, São Paulo, v. 36, n. 123, p. 8-11, 2011.
- BIEHL, K. A. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 133-143.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de Recursos Humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BONS FLUÍDOS. São Paulo: Abril. Fev., 2004. p.16-17
- CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FISCHER, A. L. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 235-246.

- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. Introdução: Rizoma. In: \_\_\_\_\_. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995. p. 11-38.
- DUHÁ, A. H. *Organizações de equipes efetivas: variáveis, processos e estratégias de investigação*. 2007. 98f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- ESCÓSSIA, L.; KASTRUP, V. O conceito de coletivo como superação da dicotomia indivíduo-sociedade. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 10, n. 2, p. 295-304, mai./ago. 2005.
- FLEURY, A. Apresentação. In: MARX, R. *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- GOOGLE IMAGES. Termo: "Equipe". Disponível em: <[http://www.google.com.br/search?q=equipe&client=safari&rls=en&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=vB6-Ub60LojK9QTWloG4DQ&ved=0CDIQsAQ&biw=1274&bih=672#imgrc=\\_](http://www.google.com.br/search?q=equipe&client=safari&rls=en&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=vB6-Ub60LojK9QTWloG4DQ&ved=0CDIQsAQ&biw=1274&bih=672#imgrc=_)>. Acesso em: 15 nov. 2011.
- GOOGLE IMAGES. Termo: "Grupo". Disponível em: <[http://www.google.com.br/search?q=grupo&client=safari&rls=en&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ei=iyO-UYS3J4GC9QS874DgAw&ved=0CAkQ\\_AUoAQ&biw=1274&bih=672](http://www.google.com.br/search?q=grupo&client=safari&rls=en&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ei=iyO-UYS3J4GC9QS874DgAw&ved=0CAkQ_AUoAQ&biw=1274&bih=672)>. Acesso em: 15 nov. 2011.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, v. 1, p. 201-233, 1983.
- \_\_\_\_\_. The strenght of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 1, p. 1360-1380, 1973.
- GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 327-329.
- GUIMARÃES, S. M. Círculos de controle de qualidade. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006. p. 60-62.
- HARDT, M.; NEGRI, A. *Império*. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2005.
- HELOANI, J. R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- IVANCEVICH, J. M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- JACK, S. L. The role, use and activation of strong and weak network ties: a qualitative analysis. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 6, p. 1233-1259, set. 2005.
- KASTRUP, V. A rede: uma figura empírica da ontologia do presente. In: FONSECA, T. M. G.; KIRST, P. G. (Org.). *Cartografias e devires: a construção do presente*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. p. 53-62.
- LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. da Fiocruz, 2004.
- LAZZARATO, M.; NEGRI, A. *Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- LEVI, D. *Group dinamic for teams*. 3a. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- MAIR, J. *Chega de oba-oba! Porque desempenho e disciplina rendem mais que inteligência emocional, espírito de equipe e soft skills*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARX, R. *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- METZGER, J. L. Mudança permanente: fonte de penosidade no trabalho? *Rev. Bras. Saúde Ocup.*, São Paulo, v. 36, n. 123, p. 12-24, 2011.
- MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORIN, E. M.; AUBÉ, C. *Psicologia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- MUSSO, P. A filosofia da rede. In: PARENTE, A. (Org.). *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2004. p. 17-38.
- NARDI, H. C. *Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações no capitalismo contemporâneo*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- NASSIF, V. M. J.; ANTONELLO, C. S. O império organizacional postula que "Aqui trabalhamos em grupo". Mas eu me sinto só. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 4., 2006, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- PIRILO, S. M.; CHAVES, E. C. A equipe de enfermagem e o mito do trabalho em grupo. *Revista Escola Enfermagem USP*, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 351-7, 2002.
- PUENTE-PALACIOS, K.; SEIDL, J.; SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, v. 8, n. 2, p. 79-97, jul./dez. 2008.
- PERRONE, C. Novos coletivos sociais: a multidão e o amor ao tempo a constituir. In: FONSECA, T. M. G.; KIRST, P. G. (Org.). *Cartografias e devires: a construção do presente*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. p. 129-135.
- RIGHI, L. B. Produção de redes de atenção à saúde: acordos, confrontos e reparos. In: PASCHE, D. F.; CRUZ, I. B. M. (Org.). *A saúde coletiva: diálogos contemporâneos*. Ijuí: Editora Unijuí, 2005. p. 73-92.
- SANT'ANNA, D. *Corpos de passagem: ensaios sobre a subjetividade contemporânea*. 2. ed. São Paulo: Estação Liberdade, 2005.
- SCHVARSTEIN, L. *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. 2. ed. Buenos Aires: Paidós, 2006.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- VERGARA, S. C.; ALVES, L. E. F. O grupo no compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, 5., 2008, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.
- WATERS, N. M.; BERUVIDES, M. G. An empirical study analyzing traditional work schemes versus work teams. *Engineering Management Journal*, v. 21, n. 4, Dec. 2009.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, A. V.; PEREIRA, R. S. Constituir-se enquanto grupo: a ação de sujeitos na produção do coletivo. *Estudos em Psicologia*, v. 6, n. 1, p. 105-114, 2001.

**Artigo recebido em 31/05/2011.**

**Última versão recebida em 04/11/2012.**

**Artigo aprovado em 31/03/2013.**