

Marianne Viana Borges

Unimed Vitória

(UNIMED, Brasil)

mvb15021980@hotmail.com

Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Universidade Federal do Espírito Santo

(UFES, Brasil)

alfredoufes@gmail.com

Gelson Silva Junquillo

Universidade Federal do Espírito Santo

(UFES, Brasil)

gelsonufes@gmail.com

Glenda Mara Arthuso Teixeira

Universidade Federal do Espírito Santo

(UFES, Brasil)

glendamarateixeira@gmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestao.conexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 15/01/2013

Aceito em: 29/09/2014

Publicado em: 28/11/2014

IMPLICAÇÕES SIMBÓLICAS NO TRABALHO EM GRUPO: UM ESTUDO EM UM PROCON MUNICIPAL

SYMBOLIC IMPLICATION IN GROUP WORK: A STUDY IN A MUNICIPAL PROCON

RESUMO

Trata-se de parte das contribuições de uma pesquisa mais ampla sobre as implicações simbólicas do conteúdo do trabalho no Instituto Municipal de Defesa do Consumidor de um município brasileiro – PROCON. O objetivo é compreender as implicações simbólicas no trabalho em grupo nessa instituição. A discussão articula contribuições relacionadas com o simbolismo organizacional e o trabalho em grupo. A obtenção de dados se fez por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas com 24 membros organizacionais. Foi utilizada a análise de conteúdo para o tratamento dos dados. O trabalho em grupo na organização se manifesta como um trabalho conjunto, com múltiplas configurações simultâneas marcadas por nuances simbólicas, nas quais a ação das chefias e o estereótipo negativo do funcionário público se apresentam como mediadores simbólicos para explicar a heterogeneidade da participação nesse trabalho.

Palavras-Chave: simbolismo organizacional; trabalho em grupo; equipe.

ABSTRACT

It is part of the contributions of a broader study about the symbolic implications of the work content in the Municipal Institute of Consumer Protection in a Brazilian city - PROCON. The goal is to figure out the symbolic implications in the teamwork in this institution. The discussion comes up contributions related to organizational symbolism and teamwork. The data collection was done through documentary research and semi-structured interviews with 24 organizational members. We've used content analysis to treat the data produced. Group work in the organization manifests as a joint work with multiple simultaneous configurations marked by symbolic nuances, in which the action of managers and the negative stereotype of the public official stand as symbolic mediators to explain the limits and the heterogeneity of participation in this joint work.

Keywords: organizational symbolism; teamwork; team.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é compreender as implicações simbólicas no trabalho em grupo em um Instituto Municipal de Defesa do Consumidor (PROCON). Esse objetivo se legitima no entendimento de diversos autores, como Morgan, Frost e Pondy (1983) e Carrieri e Leite-da-Silva (2007), que atribuem importância aos estudos que consideram o simbolismo dentro das organizações. Segundo tais autores, por meio dessa abordagem é possível interpretar o cotidiano humano e suas implicações nos estudos organizacionais. Portanto, tratar dos simbolismos, por meio da cultura, da linguagem, das crenças, entre outros aspectos que envolvem as pessoas, potencializa o entendimento do que ocorre nas organizações.

Estudar as organizações sob uma perspectiva simbólica permite entender que elas não são simplesmente máquinas ou organismos adaptados, mas sistemas humanos que expressam padrões complexos de atividades culturais (MORGAN; FROST; PONDY, 1983). Os aspectos simbólicos que caracterizam uma organização se relacionam, neste artigo, com o entendimento de que a cultura é composta por sistemas de símbolos interpretáveis, construídos e estabelecidos socialmente (GEERTZ, 1989). Portanto, a cultura está inserida num contexto sócio-histórico, e nesse contexto os atores sociais a produzem, transmitem, recebem e interpretam em seu cotidiano (JAIME JR, 2005). Essa dinâmica da cultura se manifesta nas organizações na medida em que as pessoas realizam lá parte do seu cotidiano, por isso a cultura na organização também está inscrita na experiência humana (AKTOUF, 1994; SILVA *et al*, 2006).

No contexto organizacional, o caráter social que potencializa as articulações culturais de tais experiências fica claro ao se observar que, na atualidade, o processo de trabalho envolve primordialmente o trabalho em grupo, em equipe ou o chamado trabalho em coletividade (SILVA; TRAD, 2005). Como destaca Moscovici F. (2003), estar em um grupo envolve os sistemas pessoais e interpessoais, as percepções, os pensamentos, os sentimentos e os valores, equilibrando contradições e identidades. Tais articulações se estendem ao contexto organizacional e revelam a coerência de se buscar compreender o trabalho em grupo em termos das articulações simbólicas que o envolvem, foco que norteia este artigo a partir do seguinte problema de pesquisa: como os simbolismos envolvem o trabalho em grupo em um Instituto Municipal de Defesa do Consumidor (PROCON)?

O *locus* de pesquisa foi escolhido por ser uma instituição pública que no próprio caráter de sua atividade, voltada para a defesa do consumidor, por si só já é permeada

por simbolismos que envolvem seus membros. Além disso, na organização investigada predomina um tempo de relacionamento entre os membros adequado para se analisar construções simbólicas em torno do convívio entre eles e a atividade realizada. Por meio dessa escolha foi possível articular o simbolismo com o trabalho em grupo.

Para a investigação empírica foi adotada a metodologia qualitativa (MINAYO, 1988), os dados foram produzidos por meio de pesquisa documental, e 24 entrevistas semi-estruturadas (TRIVIÑOS, 1987). A análise dos dados foi realizada por meio do modelo misto de categorias (LAVILLE; DIONNE, 1999) da análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Para organizar a discussão proposta este trabalho está estruturado da seguinte maneira: inicialmente aborda-se o tema simbolismo organizacional e os aspectos simbólicos no trabalho em grupo. Na sequência, é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. Em seguida é exposto um breve histórico da organização *locus* da pesquisa, e finalmente, são apresentadas as análises dos resultados e as considerações finais.

2. O SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL

Para a melhor compreensão do simbolismo nas organizações, é importante conceituar e diferenciar signos e símbolos. De acordo com Morgan, Frost e Pondy (1983), o termo signo refere-se a um objeto, uma ação, uma expressão, um evento, uma imagem, enquanto que símbolo é a interpretação subjetiva do signo, podendo ser consciente ou não. Turner (1990) explica que as variadas e complexas abordagens simbólicas das organizações envolvem os mitos e as culturas organizacionais. Para o autor, os símbolos têm multiplicidade de significados, não só no ambiente organizacional, mas também na vida social externa às organizações.

Os símbolos e seus significados ao serem criados são influenciados pela construção social da realidade, e esta também é influenciada pelos símbolos (GIOIA, 1986). Segundo Berger e Luckmann (1978), a vida cotidiana se expressa como uma realidade interpretada pelos homens e é subjetivamente provida de sentido para eles, na medida em que forma um mundo coerente. Além disso, ela se origina no pensamento e na ação dos homens comuns, sendo afirmada por eles como real. Para Moscovici S. (2003) todas as pessoas estão cercadas por palavras, ideias e imagens, que penetram em cada um de forma impressionante e os atinge inconscientemente.

É esse caráter humano que dá importância ao estudo do processo simbólico no contexto organizacional. Segundo Turner (1990), o objetivo de se estudar as particularidades simbólicas de determinado local e época é compreender como os relacionamentos da vida humana, as culturas regionais, religiosas e corporativas, os rituais, as tradições e as cerimônias influenciam as características das organizações. Ao se estudar as organizações sob essa lente, pretende-se compreender as transformações que acontecem "... nas identidades, nos valores, normas e nas relações sociais, pois, as contradições e as ambiguidades podem criar não uma, mas várias identidades nas organizações" (PIMENTEL; CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2007, p.218).

Para a melhor compreensão dessas transformações é importante considerar os complexos aspectos culturais que as envolvem. Para tanto, neste artigo, a cultura é considerada como permeada por uma natureza simbólica complexa e interativa (CALDAS, 2009), por isso a concepção de simbolismo aqui adotada relaciona-se diretamente com o conceito de cultura. Concordando-se com Geertz (1989), parte-se do entendimento de que a cultura é composta por sistemas de símbolos socialmente construídos, estabelecidos e interpretáveis.

Ao expressar esse entendimento, o referido autor segue o conceito de Max Weber, no qual "[...] o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu [...]", e assim a cultura são essas teias, e analisá-las significa interpretar os seus significados (GEERTZ, 1989, p. 15). Isso insere a cultura em um contexto sócio-histórico, no qual as pessoas produzem-na, transmitem-na, recebem-na e interpretam-na em seu cotidiano (JAIME JR, 2005).

A partir dessa concepção Jaime Jr (2005) defende que os sujeitos sociais que compõem uma organização, concomitantemente com o fato de pertencer ao grupo cultural da organização, participam também de outros grupos culturais de referência, caracterizados por filiações políticas, crenças religiosas, preferências sexuais, histórias de vida, origens étnicas e familiares, entre outros. Por isso e também pelo fato dos capitais econômicos, sociais e simbólicos estarem distribuídos de forma desigual na sociedade, a cultura organizacional deve ser vista como um "[...] texto polissêmico que os indivíduos escrevem e reescrevem através das suas interações cotidianas dentro e fora do espaço organizacional [...]" (JAIME JR, 2005, p. 165).

Essa polissemia fica evidente nos estudos de Aktouf (1994) quando o autor discorda dos precursores que desenvolveram estudos sobre cultura corporativa. Segundo o autor, eles cometeram o equívoco de considerar a cultura organizacional como algo diagnosticável, manipulável e transformável de maneira homogênea para o benefício da

organização. Silva *et al* (2006) também se opõem a essa visão gerencialista e integrativa da cultura corporativa, e especificam críticas à ela, das quais destacam-se: o fato de conceber o gestor como limitado a atender aos interesses da organização, não considerando-o como possuidor de objetivos e questões pessoais e sociais; a simplificação da subjetividade humana com a finalidade de instrumentalizar o desejável; o fato de subestimar relações de poder e conflitos presentes nas estruturas sociais e; ignorar a interdependência da experiência de vida das pessoas, no que se refere a condições de vida, estrutura social, valores pessoais, características econômicas, sociais e simbólicas.

Concordando-se com Aktouf (1994) e com Silva *et al* (2006), defende-se que a cultura organizacional é algo que está inscrito no inconsciente e na experiência humana, não sendo assim possível tratar a cultura como uma simples variável dependente dos interesses organizacionais. Portanto, considera-se que a abordagem interpretativista da cultura é a mais adequada aos estudos organizacionais, pois não visa o controle, e sim a compreensão do contexto cultural da organização e a sua heterogeneidade. Como explicam Silva *et al* (2006), essa abordagem considera as questões relativas ao poder e às características humanas em seus diferentes contextos sociais e culturais, que vão além do contexto organizacional.

Sendo assim, é possível afirmar que as culturas dentro de uma organização têm uma relação direta com os aspectos simbólicos de seus membros, pois ela envolve representações que ligam o imaterial e o material. Essa “[...] imaterialidade simbólica e representacional deve estar ancorada em uma materialidade inscrita nas estruturas, na experiência vivida e nas práticas sociais da empresa”, mantendo necessariamente a materialidade a uma relação de anterioridade com a imaterialidade (AKTOUF, 1994, p. 78).

Aktouf (1994) apresenta os mitos e os simbolismos como as bases dessa relação entre materialidade e imaterialidade, quando os considera como sustentáculos da cultura. Para o autor o mito está no centro do processo que constitui as representações culturais, e se traduz nas ações e práticas sociais cotidianas, tentando explicar as origens e o funcionamento do universo. Os símbolos são “[...] resultado de uma atividade – psíquica ou prática – que provém do mito, ou que reverte necessariamente ao mito [...] os símbolos são, então, coisas ou signos dotados da capacidade de realizar a aproximação [...]” com aquilo que é considerado sagrado (AKTOUF, 1994, p.72).

Pelo exposto, e também para melhor compreensão da proposta deste trabalho, percebe-se a necessidade de explorar o conceito de trabalho em grupo relacionando-o aos

aspectos simbólicos e identitários. Portanto, a próxima seção destina-se à discussão de tais aspectos.

3. OS ASPECTOS SIMBÓLICOS NO TRABALHO EM GRUPO

Segundo Ribeiro, Porto e Thofehrn (2011), o ser humano, desde os primórdios dos tempos vive em agrupamentos, seja como defesa de perigos naturais, como também de grupos rivais; a modernidade industrial e a tecnologia mudaram essa forma de interação, caracterizando um sistema que desperta o individualismo, a concorrência e a competição entre as pessoas. Todavia, ainda para essas autoras, nos dias atuais a era da **grupalidade** tem voltado à tona nas organizações.

Ao discutir essa grupalidade nos estudos organizacionais o presente artigo leva em consideração a distinção entre o trabalho em grupo e o trabalho em equipe. Segundo Peduzzi (2001), existem dois conceitos a serem considerados ao se discutir a temática da equipe: **equipe agrupamento** e **equipe integração**. Para a autora o primeiro refere-se ao simples agrupamento de pessoas e à justaposição de suas ações no trabalho, enquanto que o outro conceito refere-se à interação das pessoas e à articulação de suas ações para o alcance de um objetivo comum. A equipe agrupamento será entendida nesse artigo como **grupo** e a equipe interação como **equipe**, enfatizando que o sentido de equipe complementa o sentido de grupo, pois este está inserido naquele.

Corroborando com essa idéia, Scherer, Pires e Schwartz (2009) afirmam que as pessoas, apesar de pertencerem a serviços diferentes, podem trabalhar em grupo, simplesmente por compartilharem valores; todavia o trabalho em equipe, ou o também chamado trabalho coletivo, ocorre quando há busca pela eficácia e eficiência, por meio de processos de confiança e cooperação. O trabalho em equipe pressupõe a compreensão de novas formas de relacionamento, em relação à hierarquia institucional, à gestão, à divisão e à organização dos componentes do trabalho (finalidade, objeto, força de trabalho e instrumentos), visando à obtenção de um resultado (MATOS; PIRES; SOUZA, 2010). As óbvias implicações positivas da aplicação dessa concepção nas organizações acabam levando o termo e a ideia em torno dele a serem tratados como uma solução simples e objetiva para todos os problemas organizacionais, algo facilmente instrumentalizável em qualquer organização. Este artigo se opõe a esse entendimento, ao reconhecer a complexidade dos elementos simbólicos envolvidos e a impossibilidade de sua instrumentalização pela organização sem sofrer os efeitos das construções sociais das pessoas.

Para que algo próximo da concepção de trabalho em equipe possa existir é necessário haver interação e troca de informações, embora haja diferença de ideologia e condutas entre os indivíduos (OLIVEIRA; SPIRI, 2006). Para Moscovici F. (2003) o convívio em grupo envolve conflitos ao existir escassez de recursos capazes de satisfazer necessidades, desejos e afetividades individuais e conjuntos. Para essa autora, estar em um grupo envolve os sistemas pessoais e interpessoais, as percepções, os pensamentos, os sentimentos e os valores, equilibrando contradições e identidades. Os pressupostos teóricos sobre os grupos de trabalho, diante das divergências individuais, consideram o caráter intra, inter, transpessoal e organizacional desses grupos, sendo importante entender e perceber o que permeia a dimensão simbólica do grupo, e não somente aquilo que é objetivo e aparente no conceito do termo **grupo** (MUNARI *et al.*, 2007).

O trabalho envolve as dimensões individual e grupal e as relações entre eles, nesse sentido, faz-se importante esclarecer o campo da identidade. Segundo Caldas e Wood Jr (1997), existem várias vertentes para o estudo da identidade, dentre elas os dois autores defendem que a identidade deve ser considerada como algo dinâmico, complexo e envolvendo múltiplos sentidos. Para esses mesmos autores, um dos campos mais influentes é o que concebe a identidade como um atributo sócio cognitivo e como um fenômeno social, que deriva dos significados que as pessoas atribuem à sua interação com os vários grupos sociais durante as suas vidas. Os estudos sobre identidade

[...] tem caminhado no sentido do individual para o coletivo, e do ponto de observação interno para o externo [...]. A identidade não é mais vista exclusivamente como uma entidade autônoma, estática e duradoura, mas como um processo de construção, uma atividade humana, mediada pelo uso da linguagem e ligada à socialização do indivíduo por meio da interação simbólica com seu meio [...] (CALDAS; WOOD JR, 1997, p.13 e 15).

Esse entendimento não é novo, ele já está presente nas contribuições clássicas de Berger e Luckmann (1978) sobre a construção social da realidade. Mas sua atualidade é aqui reconhecida ao se adotar neste artigo uma concepção de identidade convergente com a proposta desses dois autores. Para Berger e Luckmann (1978) a concepção social sobrepõe a individual, pois esta depende dos outros na composição da realidade. Corroborando com esse entendimento, Pimentel, Carrieri e Leite-da-Silva (2007, p.215) afirmam que a identidade, em sua concepção sociológica, é “[...] fruto de um processo de interação de múltiplas realidades [...]”, construída a partir da interação com outras pessoas. O conceito de identidade organizacional, além de ser a chave para a compreensão das organizações nos dias atuais, também está direta, dinâmica e recorrentemente relacionado com a imagem que elas proporcionam (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000). Os símbolos e as expressões simbólicas que permeiam as organizações

geram uma instabilidade da identidade, e tal instabilidade confere benefícios para a organização, porque ela permite uma melhor adaptação diante das demandas ambientais que mudam a todo o momento, portanto “[...] instabilidade promove adaptabilidade [...]” (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000, p. 79, tradução nossa).

A instabilidade organizacional proporciona necessidade de mudanças. Nesse sentido, o trabalho em coletividade se transforma em construções que têm o potencial de acompanhar “[...] as mudanças sociais, culturais, econômicas, tecnológicas, entre outras, re-atualizando permanentemente o debate acerca do trabalho e da utilização da força coletiva” (SCHERER; PIRES; SCHWARTZ, 2009, p. 723).

Nessa dinâmica as articulações simbólicas se manifestam como elos entre as pessoas em torno do seu trabalho conjunto. Com o intuito de compreender essa dinâmica no *locus* em estudo neste artigo, foi desenvolvida uma pesquisa de campo baseada na metodologia descrita a seguir.

4. METODOLOGIA

Nessa pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa para a produção e a análise dos dados. De acordo com Minayo (1988), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, aspirações, crenças, motivos, valores e atitudes, aprofundando-se no mundo dos significados dos atos e dos relacionamentos.

Para responder o problema que norteia essa pesquisa, foi realizado um estudo de caso, cujo *locus* foi o PROCON de um município brasileiro. Foram considerados como sujeitos dessa pesquisa profissionais com cargos gerenciais, de fiscalização e operacionais que atuam nesse órgão.

Para tal pesquisa, após o contato prévio com o órgão, foi feita a coleta de documentos para realizar a pesquisa documental e também foram definidos os critérios para escolha dos sujeitos da investigação. O critério para seleção de documentos foi o seu potencial para indicar a história e a estrutura da organização investigada, sendo utilizados para tratar desse aspecto. Os critérios para definir o grupo inicial de sujeitos foi o tempo de atuação no PROCON, mínimo de três anos, a preocupação de buscar sujeitos distribuídos proporcionalmente em diferentes áreas de atuação e a disponibilidade dos sujeitos. O grupo final de sujeitos foi definido quando ocorreu a recorrência de respostas nas entrevistas, totalizando 24 entrevistados, que por questões de sigilo não foram identificados, sendo apenas divididos em grupo operacional e outros, que serão identificados como Op e O respectivamente. Todos os entrevistados foram informados do

objetivo da pesquisa por parte do pesquisador e assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido que descrevia os objetivos da pesquisa. As entrevistas foram realizadas na própria organização, em locais reservados.

A partir dessa escolha, as entrevistas realizadas caracterizaram-se com semiestruturadas, com uso de gravador previamente autorizado pelos entrevistados. Entrevista semiestruturada é aquela que a partir de determinados questionamentos básicos torna-se possível oferecer amplo campo de interrogativas, pois, mesmo diante da presença de um entrevistador, proporciona liberdade suficiente ao entrevistado, a fim de garantir uma riqueza de dados para a investigação (TRIVIÑOS, 1987). Os dados foram analisados posteriormente, juntamente com a pesquisa documental, por meio da análise de conteúdo. Através do procedimento de análise do conteúdo, os resultados da coleta de dados podem ser agrupados e organizados, propiciando assim a compreensão de significados neles expressados (SILVA *et al*, 2006). Segundo Bardin (1977, p. 119), a análise de conteúdo permite que os dados sejam organizados e reorganizados sistematicamente, classificando-os em categorias, fornecendo “por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos” que foram coletados.

Em relação às categorias de análise, para essa pesquisa foi utilizado o modelo misto, que é aquele que embora sejam selecionadas inicialmente todas as categorias, o pesquisador tem liberdade de modificá-las a qualquer momento, em função do que a análise indica (LAVILLE; DIONNE, 1999). As categorias de análise configuradas para essa pesquisa foram: identidade e imagem no PROCON; socialização; comando, subordinação e relações de poder; mudanças na organização; condições físicas e subjetivas de trabalho; interdependência entre as pessoas no trabalho; vida fora do trabalho; comunicação; e o bom e o mau funcionário.

5. IMPLICAÇÕES SIMBÓLICAS NO TRABALHO EM GRUPO EM UM PROCON MUNICIPAL

De acordo com Martinuzzo (2010), a sociedade contemporânea é marcada pelas relações de consumo, e como consequência desse processo, surgem as disparidades entre fornecedor e consumidor. Para esse autor, foi diante desse cenário que se fez necessária a criação de instituições que regulamentam as diretrizes de proteção e defesa nas relações consumeristas, dentre elas o PROCON (Instituto Municipal de Proteção e Defesa do Consumidor).

O PROCON foi criado no estado do município investigado na década de 1980. Essas organizações estaduais articulam-se com os PROCON's municipais e federais para

atuarem no atendimento aos cidadãos (MARTINUZZO, 2010). O PROCON municipal investigado, que a partir desse ponto será identificado no texto apenas como PROCON, tem como objetivo promover, proteger e defender os direitos dos destinatários finais de bens e/ou serviços, por meio da educação para o consumo. Ele foi criado na década de 1990 e possui, atualmente, a seguinte estrutura administrativa: a- conselho de administração; b - diretor geral; c - assessoria técnica; d - departamento de serviços ao consumidor; e - departamento jurídico e; f - departamento administrativo e financeiro. Os profissionais que compõem essa estrutura organizacional tratam de questões como a qualidade de produtos e serviços, as fraudes e abusos contra as relações de consumo e o equilíbrio nas relações entre fornecedor e consumidor.

A partir da análise das entrevistas dos trabalhadores do PROCON foi possível observar que o trabalho em grupo assume o sentido de algo necessário para realizar o trabalho, como se observa nos fragmentos de entrevista a seguir.

1 - Trabalho em grupo pra mim é você conseguir agregar os valores de cada um para fazer um somatório e atingir algo (Op 11).

2 - Pra mim o que é importante é o conjunto, é a equipe, é trabalhar em conjunto [...] acho que é primordial o trabalho em grupo, porque se a gente trabalha em uma equipe e não consegue fazer o trabalho em equipe, em grupo, respeitando o espaço de cada um, envolvendo todo mundo, o trabalho não sai (O 15).

3 - Se não tiver grupo, há retenção de conhecimento e o trabalho não anda (Op 17).

Nesses fragmentos são evidenciadas ações como “agregar os valores de cada um”, “respeitar o espaço de cada um” e “retenção de conhecimento” de caráter subjetivo e simbólico. Eles indicam aspectos necessários para realizar o trabalho no PROCON e que viriam do trabalho em grupo. Esse simbolismo remete ao sentido do trabalho em grupo como algo necessário no PROCON. Além disso, esses fragmentos indicam outro aspecto identificado nas manifestações da maioria dos entrevistados: grupo e equipe são tratados como sinônimos. Eles utilizam os dois termos para indicar um caminho associado ao simbolismo do que se pode chamar de “somatório de esforços”.

Entretanto, em um tom de crítica, um respondente apresentou a diferença entre esses dois termos, de maneira mais próxima como Peduzzi (2001) os definem.

4 - (No PROCON) [...] existe o trabalho em grupo e o trabalho em equipe, né? O trabalho em grupo é você reunir certas pessoas e desenvolver certas atividades. O trabalho em equipe, o diferencial do trabalho em equipe é você [se] envolver naquela atividade que está sendo feita. Num sentido de ser prazeroso. Aqui falta isso, trabalho em grupo tem, mas falta em equipe (Op 10).

Ao apresentar essa manifestação isolada de um único respondente na análise, o mais relevante não está nessa separação entre grupo e equipe apresenta por ele, mas o que ele indica a partir dessa separação: ele desassocia o sentido de equipe, em termos de o

trabalho ser prazeroso, ao trabalho na organização. A separação entre grupo e equipe serve para demarcar simbolicamente algo que ocorre no contexto organizacional. Ao se observar as manifestações dos demais respondentes, a despeito de eles não separarem grupo em equipe e destacarem a necessidade da existência desse tipo de articulação, eles não deixam claro se isso efetivamente existe ou não na organização. Há um silenciamento estranho, pois a argumentação deles os confronta com essa questão, o que deixa um espaço em branco, ocupado pelo sentido da crítica manifestada acima pelo Op 10.

Além disso, nessa manifestação também se observa o discurso da separação entre o que é grupo e o que é equipe, defendido pelo próprio funcionário, e apresentado da maneira que comumente é adotado para impor aos funcionários um comportamento alinhado com os interesses organizacionais: o total envolvimento, associado ao termo equipe. Ao fazer essa separação há espaço para identificar manifestações simbólicas relacionadas às temáticas da eficiência e da eficácia, supostamente, maior na equipe e menor em um simples grupo. Entretanto, no caso dos demais membros do PROCON entrevistados, esse simbolismo em torno da eficiência e da eficácia surgiu independentemente de eles não separarem o sentido de grupo do de equipe em suas construções sociais no PROCON.

As articulações simbólicas dos respondentes relacionam eficácia e eficiência com qualquer construção que possa se relacionar com grupo ou equipe, ou seja, a um trabalho conjunto e necessário, mas, ao mesmo tempo, como discutiremos mais em frente, os respondentes reconhecem que isso não ocorre no PROCON como um todo. Ao evidenciar tais articulações é possível realizar uma reflexão sobre o entendimento de Scherer, Pires e Schwartz (2009) quando salientam que a busca pela eficiência e eficácia são características do trabalho em equipe e que o separa do trabalho em grupo. Essa separação atende a finalidades acadêmicas, mas para o praticante, que atua na organização investigada, qualquer trabalho em conjunto, em suas mais diferentes formas é associado a aspectos simbólicos que envolvem a eficiência e a eficácia. Há aqui uma reapropriação dos conceitos de equipe e grupo na construção de elementos do que Moscovici S. (2003) chama de teoria do senso comum, nesse caso substituindo a separação entre equipe e grupo por uma representação social sobre trabalho conjunto que inclui elementos das ideias de equipe e grupo da academia.

Por meio dessa construção simbólica os membros da organização lidam com dilemas da realização de atividades que exigem uma ação inter e transdisciplinar. Tal aspecto já é discutido em outros estudos, por exemplo, Araújo e Rocha (2007) destacam que a integração das ações favorece uma ação inter e transdisciplinar no trabalho em

equipe. Mas neste artigo se identificou um processo de construção social no qual a concepção de trabalho conjunto é marcada por múltiplas nuances, incapazes de serem sintetizadas em dois tipos, como na divisão entre grupo e equipe, e que são relacionadas com a referida integração. Em conjunto com as manifestações anteriores, as que serão apresentadas a seguir evidenciam esse entendimento baseado no caso do PROCON.

5 - Aqui a gente tem união na equipe. Todos são unidos porque trabalhamos com o mesmo foco (Op 21).

6 - [...] cada setor depende muito um do outro [...] um (setor) é a continuação do outro (setor), então um é muito ligado com o outro (Op 4).

7 - Trabalho em grupo, eu acho fundamental. Tem processo que começa lá embaixo e vai terminar aqui em cima (o PROCON tem setores em 2 andares), que passa por todos os setores [...] é praticamente interligado, todo mundo trabalha bem, recorre ao outro (Op 22).

As nuances do trabalho conjunto são aqui simbolizadas pelas concepções de “união”, “foco”, “dependência”, “continuação”, “interligação”, entre outros com implicações na interação entre o conjunto de trabalhadores. Em alguns casos essas nuances são objetivadas em algo concreto, como o número de pessoas envolvidas no trabalho conjunto. A manifestação do Op 2 indica esse simbolismo: “A minha equipe é muito pequena, a gente fica tudo junto na mesma sala, então é mais tranquilo”.

Em termos teóricos a interação profissional entre um conjunto de trabalhadores pode ser entendida como uma prática comunicativa, caracterizada pela busca e pela construção de consensos, através dos quais os profissionais argumentam e questionam-se entre si o cotidiano laboral, construindo assim um objetivo comum (PEDUZZI, 1998). Essa concepção se manifesta claramente na construção social dos membros da organização investigada, mesmo quando consideram que ela não está presente no PROCON como um todo, como é apresentado nos seguintes fragmentos:

8 - [...] diante de problemas no trabalho eu procuro compartilhar, sempre e até o último momento quando eu tenho problema, eu questiono sobre o que devo fazer, eu sempre levo para os colegas, a gente meio que discute e resolve o que tem que fazer e a gente acaba fazendo (Op 14).

9 - [...] a gente tem que estar sempre juntos, principalmente tirando dúvidas. Estamos sempre juntos, é reuniãozinha para tirar dúvidas, esclarecer uma norma nova que surgiu, e assim vai, se não for em equipe, não funciona também não. Não dá pra ficar totalmente sozinho não (Op 12).

10 - [...] existe funcionário bom e ruim no PROCON. O bom é aquele que consegue fazer tudo direitinho e se dá bem com todo mundo, os maus funcionários são aqueles que estão nem aí pra nada, são aqueles que o povo geralmente chamam de “funcionário público”, só vem aqui, bate o cartão e vai embora, só faz se mandar, e se mandar com muito jeitinho e com MUITA [entrevistado coloca ênfase nessa palavra] boa vontade, e a pessoa ainda vai fazer choramingando [...] se fosse uma privada não faria isso (Op 12).

11 - [...] ser funcionário do PROCON é um desafio. Porque ser funcionário público não significa que o trabalho vai ser executado da forma que tem que ser, então depende muito da compreensão de cada um [...] (Op 15).

A aparente contradição entre as duas manifestações do Op 12 (Fragmentos números 9 e 10) e as duas manifestação do O 15 (Fragmentos números 2 e 11) indicam a heterogeneidade do trabalho conjunto no cotidiano do PROCON segundo as construções simbólicas dos sujeitos de pesquisa: 1) aquilo que deveria ocorrer se realiza em parte no PROCON, uma construção simbolizada pelas concepções de “compartilhamento”, “conjunto”, “respeitar o espaço de cada um”, “sempre juntos”, entre outras; 2) ao mesmo tempo, em parte do PROCON há pessoas que não se inserem no trabalho conjunto, uma construção simbolizada pelas concepções de “funcionário bom e ruim”, “funcionário público”, “bate o cartão e vai embora”, “jeitinho”, “choramingando”, “compreensão de cada um”, entre outras.

Ou seja, esses simbolismos indicam que no PROCON para que o trabalho em grupo aconteça de forma satisfatória, é necessário o empenho individual de cada componente, mas isso não ocorre na organização como um todo. Uma das justificativas construídas para explicar esse comportamento é o caráter de serviço público da organização, diferente de uma organização “privada” (Fragmento 10), o que simboliza a organização pública como um espaço propício para condutas inadequadas ao trabalho em conjunto por parte do funcionário público. Deve ficar claro que os sujeitos de pesquisa são funcionários públicos se manifestando sobre funcionários públicos, portanto, há nessa aparente generalização uma contradição na qual eles não se incluem nos próprios simbolismos que articulam sobre o grupo ao qual pertencem.

Entretanto, foi possível observar, dentre as manifestações dos próprios sujeitos, evidências que indicam outra explicação para comportamentos oposto ao trabalho conjunto e que não passa por uma generalização do estereótipo do funcionário público. As contribuições teóricas sobre o trabalho em grupo destacam que o seu sucesso depende do respeito recíproco nas relações profissionais, inclusive em relação à hierarquia institucional (MATOS; PIRES; SOUZA, 2010). Nesse sentido, os membros do grupo devem ser respeitados em sua autonomia, inclusive em relação aos níveis hierárquicos superiores para se sentirem membros do grupo. No PROCON como um todo esse respeito se evidenciou como algo heterogêneo, ocorrendo menos em relação às chefias e seus subordinados, como se observa nos fragmentos a seguir:

12 - [...] Precisamos respeitar e ser respeitados, mas isso não acontece muito... tem que ouvir a opinião das pessoas [...] não tem diálogo nenhum [...] eles [as chefias] nunca param pra ouvir a gente [...] não temos direito a nada (O 2).

13 - Normalmente são implantadas [mudanças] sem consultar ninguém, ou seja, vem lá de cima e pronto. Não reúne a equipe ou os funcionários para poder perguntar, enfim, ter opiniões diferentes (Op 10).

Portanto, o não enquadramento no trabalho conjunto não tem como única explicação, no contexto investigado, o estereótipo negativo do funcionário público, há elementos que também podem relacioná-lo a construções simbólicas em torno do desrespeito na organização. Do ponto de vista teórico os trechos supracitados vão ao encontro da afirmação de Moscovici F. (2003) de que o convívio em grupo envolve conflitos. Mas os conflitos evidenciados no PROCON foram simbolizados como tendo o protagonismo de quem “vem lá em cima”, ou seja, os níveis de chefia simbolizam aqueles que têm o maior potencial de impactar no trabalho conjunto na organização. Nesse caso, em conjunto com o estereótipo mencionado, a atuação das chefias seriam elementos de mediação do entendimento da participação, ou não participação, no trabalho conjunto.

Os simbolismos anteriores e esse último permitem sustentar a proposição de que o trabalho em conjunto no PROCON é marcado por uma heterogeneidade articulada em diferentes nuances e mediações simbólicas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao tratar do objetivo de compreender as implicações simbólicas no trabalho em grupo na organização investigada, identificou-se uma configuração que rompe com a dicotomia entre grupo e equipe, comumente presente em publicações anteriores, como no estudo de Peduzzi (2001). No lugar dessa dicotomia, com base no contexto investigado, há mais sentido em falar sobre a existência de um trabalho conjunto, heterogêneo e marcado por nuances simbólicas que estabelecem relações complexas, em combinações que não se restringem a apenas duas configurações, do tipo grupo ou equipe.

Essa compreensão corrobora com o entendimento de Munari *et al* (2007) de que é necessário entender o grupo não apenas objetivamente, como a junção de várias pessoas, mas também é fundamental perceber a sua dimensão simbólica, para que seja possível a compreensão da amplitude e da complexidade das interações grupais.

Outra articulação relevante aqui identificada é a construção simbólica em torno da justificativa para o trabalho conjunto se apresentar de maneira heterogênea e limitada na organização. Os próprios funcionários públicos atribuem um estereótipo negativo aos funcionários públicos para explicar a não participação de alguns no trabalho conjunto. Entretanto, eles também expõem a falta de respeito das chefias para com a sua autonomia em uma lógica de trabalho conjunto, mas não associam essa falta de respeito àquela atitude contrária ao trabalho conjunto, que foi atribuída simbolicamente ao estereótipo negativo do funcionário público. O confronto entre as contribuições teóricas de Matos, Pires e Souza (2010) sobre a importância do respeito recíproco inclusive entre níveis

hierárquicos para o trabalho em grupo e as evidências empíricas sobre a ausência disso no caso investigado, permite propor a reflexão de que a participação no trabalho conjunto se estabelece tanto em torno do estereótipo do funcionário público, quanto da atuação da chefia. Portanto, esses dois aspectos são considerados aqui como mediadores do trabalho conjunto na organização.

Essa última proposição permite sintetizar que o trabalho em grupo na organização se manifesta como um trabalho conjunto, com múltiplas configurações simultâneas marcadas por nuances simbólicas, nas quais o estereótipo negativo do funcionário público e a ação das chefias se apresentam como mediadores simbólicos para explicar os limites e a heterogeneidade da participação nesse trabalho.

A partir dessa síntese, como contribuição final deste estudo, sugere-se que estudos futuros explorem essa concepção de trabalho conjunto, com múltiplas configurações simultâneas marcadas por nuances simbólicas, com o intuito de aprofundar a discussão das maneiras que os elementos simbólicos mediadores, aqui reconhecidos por oferecerem implicações na participação no trabalho conjunto, podem interferir nas múltiplas configurações, algo que fugiu do escopo do presente artigo. Ou seja, no lugar de uma discussão comum sobre como tais elementos afetam a relação entre a dicotomia grupo e equipe, o foco aqui proposto é romper com essa dicotomia e, em uma futura discussão, tratar de como elementos simbólicos mediadores afetam múltiplas configurações simultâneas do trabalho conjunto em uma organização.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.
- ARAÚJO, M. B. S.; ROCHA, P. M. Trabalho em equipe: um desafio para a consolidação da estratégia de saúde da família. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 455-464, mar./abr. 2007.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. Tratado de Sociologia do Conhecimento. 4ª ed. Petrópolis: ditora Vozes, 1978.
- CALDAS, M. Culturas brasileiras: entendendo perfis culturais no plural e em mutação. In: BARBOSA, L. (Coord.). **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 53-83.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.
- CAPPELLE, M. C. A.; SILVA, A. L.; VILAS BOAS, L. H. B.; BRITO, M. J. Representações das relações de gênero no espaço organizacional público. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n.2, 2002. p.253-276.

- CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Aspectos Simbólicos da Gestão Organizacional. In: JUNQUILHO, G.; BIANCO, M.; BEHR, R.; SOUZA, S. (Orgs.). **Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória: EDUFES, 2007.
- CAVEDON, N. R. De frente pro crime: cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n.4, p. 38-65, 2010.
- CAVEDON, N. R. O fazer etnográfico e a sua contribuição para a administração. In: CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. p.141-166.
- CAVEDON, N. R. De volta às origens. In: CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. p. 21 - 50.
- FARR, R. M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. 8.ed. Petrópolis : Vozes, 1995. p.31-59.
- GEERTZ, C. Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura. In: GEERTZ, C. A **interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989. P, 13-41.
- GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.63-81, 2000.
- GIOIA, D. A. Symbols, scripts, and sensemaking: creating meaning in the organizational experience. In: SIMS, Henry P.; GOIA, Dennis A. (Eds.). **The thinking organization**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986. p. 49-74.
- GUARESCHI, P. A. "Sem dinheiro não há salvação": ancorando o bem e o mal entre os neopentecostais. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 191-225.
- HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. The confucius connection: from cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, v.16, n.4, p.5-21, Spring 1988.
- JAIME JR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. In: Cavedon, N. & Lengler, J. (Orgs.). **Pós-modernidade e etnografia nas organizações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005. p. 145-169.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**; tradução Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. - Porto Alegre : Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- MATOS, E.; PIRES, D. E. P.; SOUZA, G. W. Relações de trabalho em equipes interdisciplinares: contribuições para novas formas de organização do trabalho em saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. v. 63, n.5, p. 775-781, set.- out. 2010.
- MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento - Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 5ª ed. São Paulo - Rio de Janeiro: HUCITEC - ABRASCO, 1998.
- MINAYO, M. C. S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, Pedrinho A.; JOVCHELOVITCH, Sandra. **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 89 - 111.
- MORGAN, G.; FROST, P. and PONDY, L. Organizational symbolism. In: PONDY, L. *et al.* (eds.). **Organizational symbolism**. Connecticut: Jay Press, 1983. p. 3-35.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- MOSCOVICI, S. O fenômeno das representações sociais. In: MOSCOVICI, S. **Representações Sociais: investigações em Psicologia Social**. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 29-110.
- MUNARI, D. B.; PADILHA, G. C.; MOTTA, K. A. M. B.; MEDEIROS, M. Contribuições para abordagem da dimensão psicológica dos grupos. **Revista de Enfermagem UERJ**, v.15, n.1, Rio de Janeiro, jan./mar., 2007.
- OLIVEIRA, E. M.; SPIRI, W. C. Programa de Saúde da Família: a experiência de equipe multiprofissional. **Revista de Saúde Pública**, v. 40, n. 4, 2006, p. 727-733.

- PEDUZZI, M. **Equipe multiprofissional de saúde: a interface entre trabalho e interação.** 1998. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- PEDUZZI, M. Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia - atualização. **Rev. Saúde Pública**, v.35, n.1, p.103-109, 2001.
- PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Ambiguidades identitárias na “Feira Hippie”/Brasil. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 13, n. 2, p. 213-236, 2007.
- RIBEIRO, J. P.; PORTO, A. R.; THOFEHRN, M. B. A construção do ser humano no grupo para o trabalho em equipe de enfermagem. **Revista electronica trimestral de Enfermería**, n. 23, julho, 2011, p. 242-250.
- SCHERER, M. D. A.; PIRES, D.; SCHWARTZ, I. Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde. **Rev. Saúde Pública**, v.43, n.4, p.721-725, 2009.
- SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P.; MELO, M. C. O. L. Contradições gerenciais na disseminação da cultura corporativa: o caso de uma estatal brasileira. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 40, p. 357-384, 2006.
- SILVA, I. Z. Q. J.; TRAD, L. A. B. O trabalho em equipe no PSF: investigando a articulação técnica e a interação entre os profissionais. **Interface - Comunic., Saúde, Educ.**, v.9, n.16, p.25-38, set.2004/fev.2005.
- TRIVINÔS, A. N. S. **A pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.
- TURNER, B. A. Introduction. In: TURNER, B. A. (Ed.) **Organizational Symbolism.** New York: De Gruyter, 1990. p. 1-11.

Marianne Viana Borges

Graduada em Enfermagem e Obstetrícia pela Universidade Federal do Espírito Santo, mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo, especialista em Auditoria em Saúde e MBA em Gestão de Saúde. Atualmente atua como coordenadora do serviço de Home Care - Unimed Vitória.

Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Professor Adjunto do departamento de Administração e do Mestrado e Doutorado em Administração do PPGADM/UFES.

Gelson Silva Junquilha

Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo, mestre em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas - SP e doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Pós-doutorado, via Estágio Sênior Capes, realizado na University of Liverpool Management School, Inglaterra. Professor Associado da Universidade Federal do Espírito Santo.

Glenda Mara Arthuso Teixeira

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa. Mestranda em Administração na Universidade Federal do Espírito Santo.