
O PAPEL DO GRUPO DE TRABALHO NA FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

Ana Maria Machado Toaldo

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná
E-mail: anatoaldo@ufpr.br

Recebido em: 06/06/2008

Aprovado em: 23/09/2008

Cláudia Beatriz Jotz

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Psicologia da PUC-RS
Professora do Centro Universitário La Salle
E-mail: cjotz@terra.com.br

Fernando Bins Luce

Doutor em Administração de Empresas pela Michigan State University, EUA
Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
E-mail: fbluce@ea.ufrgs.br

RESUMO

Esta pesquisa enfoca o funcionamento dos grupos de trabalho no processo de construção e implementação de estratégias. Utilizando a área de *marketing* para o estudo da relação entre grupos e estratégia, propõe-se verificar qual é a influência das ações dos indivíduos na formação da estratégia de *marketing*. Para se atingir tal objetivo, elaborou-se um método que envolve duas etapas: uma pesquisa exploratória e qualitativa e outra pesquisa descritiva e quantitativa. A etapa exploratória, realizada a partir de estudo da bibliografia e de entrevistas em profundidade com executivos, busca construir um modelo teórico de formação da estratégia de *marketing*. A etapa descritiva, por sua vez, compôs-se de pesquisa em 200 empresas, cuja finalidade foi validar a estrutura proposta e verificar de que forma os grupos de trabalho influenciam na formulação e implementação de estratégia de *marketing*. A análise dos resultados da pesquisa demonstrou que, para o desenvolvimento do processo de estratégia, não é necessário que um único líder conduza as ações, mas sim que entre os indivíduos que compõem os grupos haja comprometimento, comunicação e integração.

Palavras-chave: Grupo, Estratégia, Formulação, Implementação, Comunicação, Comprometimento, Integração.

ROLE OF THE WORKING GROUPS IN BUILDING AND IMPLEMENTING STRATEGIES

ABSTRACT

This work focused on the activity of working groups in formulating and implementing strategies. The marketing area was used to study the relation between groups and strategy in order to verify the influence of actions of individuals in shaping marketing strategy. An exploratory qualitative research included a review of literature and in-depth interviews with executives in order to build a theoretical model for defining marketing strategy. Then in a descriptive survey was made of 200 companies to validate the theoretical model proposed and to verify the influence of working groups on the subject. Results demonstrated that for strategy development it is not necessary to have a single leader to conduct activities but it is necessary to have commitment, communication and integration among those who participate in the groups.

Key words: Group, Strategy, Formulation, Implementation, Communication, Commitment, Integration.

1. INTRODUÇÃO

A multiplicidade de ofertas nos mercados leva os clientes a exercer seu poder ao buscar maximizar o valor da escolha. Eles tendem a atribuir maior peso à oferta que, na sua concepção, possui maior qualidade (KOTLER, 1998). Os resultados organizacionais atingem os índices almejados quando são desenvolvidas atividades que conseguem oferecer algo de valor ao mercado, ou seja, configurar um processo onde a construção e a implementação das etapas de entrega de valor ao mercado são fatores preponderantes. Somente dessa forma a organização consegue definir e manter uma vantagem competitiva que a leve ao crescimento.

Percebe-se aí a relação entre competição e estratégia, que conduz à definição do processo estratégico como um processo de administração da vantagem competitiva, ou seja, o gerenciamento de um elemento perceptível pelos clientes como algo de valor superior à concorrência e que não possa ser facilmente copiado por ela (AAKER, 2001; DAY, 1994; HAMEL; PRAHALAD, 1995; HENDERSON, 1998; PORTER, 1992).

A estratégia de *marketing*, assim, vem orientar as atividades, levando à efetivação da busca e manutenção de vantagem competitiva, pois seu papel está centralizado na satisfação do(s) mercado(s)-alvo que a organização atende (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; WEBSTER, 1992). O enfoque da estratégia como um processo e não como funções isoladas é decisivo. As ações, isoladamente, não conseguem atingir os fins almejados. Somente o conjunto das etapas levará à efetivação de estratégias (THOMPSON; STRICKLAND, 1998). Ainda, um processo é composto de duas etapas: sua formulação e sua implementação. No processo de formação da estratégia de *marketing*, segundo Menon *et al.* (1999), essas etapas precisam ser consideradas conjuntamente, pois, para eles, sua realização em etapas distintas poderia influenciar na própria *performance* organizacional.

Sendo assim, o resultado do processo da estratégia de *marketing* é o valor ofertado ao mercado, que não está somente no objeto da transação, mas também nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois de sua efetivação (PIERCY, 1998). Os indivíduos são responsáveis pelas ações de entrega de algo de valor a um

mercado-alvo. Eles representam fator preponderante para que a estratégia de *marketing* seja desenvolvida e atinja os fins almejados. A interação dessas pessoas é primordial para a efetividade do seu trabalho. A dinâmica criada entre os membros de um grupo é única e particular a este, e é alterada quando seus membros são substituídos (ZIMERMAN, 2000). Essa sincronia facilita a comunicação e circulação de informações, o que favorece a criação de inovações nos grupos que trabalham e interagem para formular e implementar estratégia de *marketing*.

Dessa maneira, quer-se nesta pesquisa utilizar a área de *marketing* para o estudo da relação entre grupos e estratégia, a fim de verificar qual é a influência das ações dos indivíduos na formação da estratégia de *marketing*. Assim, é aqui investigado o funcionamento dos grupos de trabalho no processo de construção e implementação de uma estratégia de *marketing*, procurando-se entender os aspectos organizacionais importantes a serem incentivados nas equipes que desenvolvem e praticam estratégias de *marketing*.

Para tal, apresenta-se inicialmente breve embasamento teórico sobre estratégia de *marketing*, modelos de formação da estratégia de *marketing* e dinâmica de grupos. Logo após, descreve-se a construção de um modelo teórico, com os elementos necessários para a formulação e implementação de estratégias de *marketing*. Esse constructo é validado por meio de modelagem de equações estruturais e, por fim, mostra os elementos necessários para a construção de estratégias de *marketing*, especialmente as variáveis relacionadas ao trabalho das pessoas para a consecução da estratégia.

2. ESTRATÉGIA DE MARKETING

Day (1992) define estratégia de *marketing* como o desenvolvimento de atividades e decisões com o objetivo de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Isso se dá em especial pela contínua interação do *marketing* com o meio externo organizacional, onde o *marketing* se relaciona com vários públicos e, particularmente, com o mercado consumidor, buscando informações e respondendo às demandas existentes. Caracteriza-se assim a contribuição do *marketing* para a estratégia organizacional. Antoine (1995:8) deixa isso bem claro ao afirmar que a estratégia de

marketing visa “[...] atingir os objetivos de conquista e de fidelização dos mercados”, responsáveis por levar a organização ao seu crescimento.

Nesse sentido, a contribuição do *marketing* refere-se à realização de estratégias que configurem entrega de valor aos mercados. Por isso, é necessário entender que o indivíduo compõe sua opção de compra comparando, primeiro, os benefícios que a oferta lhe oferece com os custos que terá para adquiri-la e, em seguida, o valor do que está sendo oferecido com o valor de outras alternativas, fazendo por fim a sua escolha (OLIVER, 1999).

A questão do valor para o cliente, então, configura-se na preocupação da formulação e implementação de estratégias de *marketing*. A fim de se obter vantagem competitiva, um maior empenho é direcionado para o desenvolvimento e a manutenção de atividades e aspectos específicos do negócio voltados para a entrega de valor superior aos clientes em relação às ofertas concorrentes (WEBSTER, 1988, 1992). As estratégias de *marketing* são definidas para que essa oferta de valor ao mercado se concretize mediante o oferecimento de produtos e serviços adequados às necessidades e desejos dos clientes, levando a organização a atingir seus propósitos.

Por isso, o comportamento dos indivíduos e sua motivação na organização são uma importante força para que o *marketing* cumpra esse seu papel na formação de estratégias, pois se as pessoas em uma organização não acreditam no imperativo *marketing* e consumidores e executivos focam qualquer coisa, menos o mercado consumidor, então as capacidades de implementação da estratégia de *marketing* se tornam vulneráveis (PIERCY, 1998).

Assim, o processo da estratégia é fonte de vantagem competitiva duradoura, uma vez que ele é mais difícil de ser imitado do que o próprio conteúdo das estratégias. Isso ocorre quando se considera que um processo é constituído de um conjunto de ações de formulação e implementação, influenciado pela estrutura e cultura organizacionais, crenças e competências de indivíduos, enfim, construído a partir das capacidades organizacionais. Estas últimas são elementos particulares de cada organização. Para o concorrente, é difícil conhecer quais desses elementos foram relacionados para gerar a

estratégia avaliada, bem como a forma pela qual isso ocorreu. Por isso, pode-se dizer que um processo cuidadosamente desenhado é um poderoso instrumento de competição, menos vulnerável à imitação do que a estratégia propriamente dita, que é o resultado visível desse processo (SHOHAM; FIEGENBAUM, 1999).

Com a utilização do enfoque de processo, e não de funções isoladas, é mais fácil não incorrer em um erro comum das organizações, segundo Webster (1997), que é prever o futuro e desenvolver uma estratégia para ele, adequando a instituição a essa estratégia. O melhor seria monitorar continuamente as alterações nos consumidores e concorrentes, definindo e adequando a estratégia apropriada sem estabelecer um momento especial para isso.

Então, deve-se considerar que o processo de uma estratégia é constituído pela sua formulação e sua implementação, que precisam estar inter-relacionadas na prática empresarial (HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; MENON *et al.*, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001; PIERCY, 1998; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). Pergunta-se: o que é mais importante? o que deve vir primeiro? Ao realizarem uma ampla revisão da literatura na área, Menon *et al.* (1999) concluem que ambas, formulação e implementação, precisam ser consideradas conjuntamente no processo estratégico. Caso contrário, ficaria comprometida a *performance* organizacional. Isso leva a dizer que o processo de formação da estratégia precisa tanto de componentes relativos à análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, como da visão, comprometimento, envolvimento de vários setores e criatividade.

Assim, dividir o processo formulação-implementação da estratégia é presumir que no momento da formulação há informações completas e suficientes, sendo desnecessárias algumas adaptações, e que durante a implementação não haverá mudanças no ambiente em que está inserida a organização. Entretanto, isso não é verdadeiro, pois o contexto ambiental altera-se rapidamente, tornando insuficientes as informações que se tinham. Além disso, relações vão se estabelecendo no desenrolar das atividades, configurando uma evolução da realidade. Tudo isso leva a organização a repensar a sua estratégia, uma vez que esta talvez não cause mais impacto no mercado em que a organização atua (MINTZBERG, 2001). Conclui-se

que as estratégias, no contexto real das empresas, combinam as duas etapas do processo, isto é, são formuladas e reformuladas no decorrer da implementação, propiciando aprendizado.

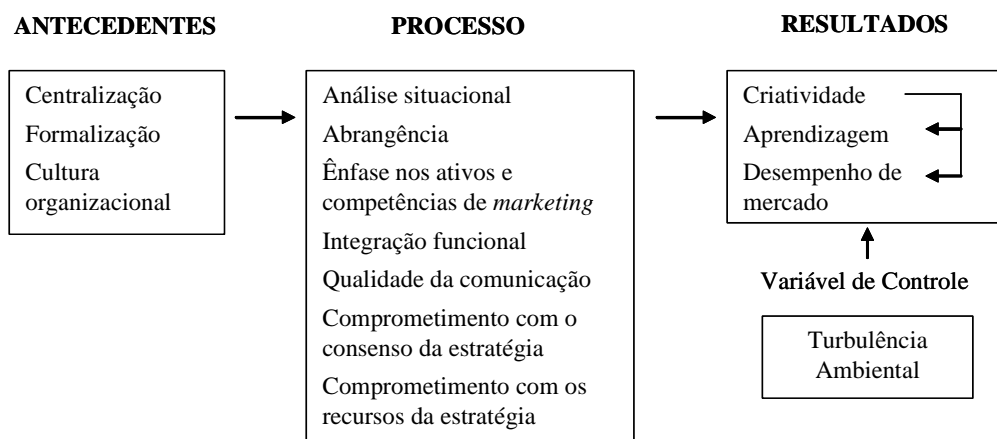
A seguir, apresentam-se dois modelos da literatura que abordam a construção e implementação de estratégias de *marketing*. A escolha de ambas as estruturas justifica-se por elas representarem os modelos de estratégia de *marketing*, presentes na literatura, que realizaram ampla revisão da bibliografia da área de estratégia e pesquisa empírica cuidadosa e completa. Ainda, são estruturas que utilizam duas escolas de pensamento, a racional e a incremental, e consideram que as

estratégias, além de deliberadas, podem ser emergentes.

3. MODELO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DE MENON, BHARADWAJ, ADIDAM E EDISON (1999)

O modelo de Formação da Estratégia de *Marketing – Marketing Strategy Making (MSM)* –, construído e validado por Menon *et al.* (1999), aborda de forma conjunta a formulação e a implementação de estratégias de *marketing*, bem como os elementos que influenciam esse processo (antecedentes) e os resultados dele (Figura 1).

Figura 1: Modelo de formação da estratégia de *marketing* de Menon *et al.* (1999)



Fonte: extraída de MENON *et al.*, 1999:23.

- I – Antecedentes: são os fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a formulação e a implementação da estratégia de *marketing*, influenciando o próprio processo da estratégia. a) Estrutura Organizacional – entendida a partir da compreensão da centralização e da formalização. Centralização se refere à concentração da tomada de decisão nos níveis mais elevados da organização. Formalização se relaciona com a maneira pela qual regras, procedimentos, instruções e comunicações são escritos e padronizados, bem como com o grau em que os papéis são claramente definidos. b) Cultura Organizacional – entendida a partir da compreensão da inovação, enfatiza a abertura a novas idéias e a resposta rápida às decisões tomadas.
- II – Processo: constitui-se de elementos que compõem a formulação e implementação da estratégia de *marketing* na organização. Mais precisamente, é “um complexo conjunto de atividades, processo e rotinas envolvidas na formulação e execução dos planos de *marketing*” (MENON *et al.*, 1999:21). a) Análise situacional – avaliação interna e externa da organização, para conhecer suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. b) Abrangência – sistemática identificação e profunda avaliação das várias alternativas para a escolha da estratégia. c) Ênfase nos ativos e competências de *marketing* – conhecimento dos recursos internos que a organização acumulou e das habilidades desta na busca de vantagem competitiva para a entrega de valor superior ao mercado. d) Integração entre

- funções – inter-relação dos setores e níveis das organizações com o desenvolvimento de equipes de trabalho multidisciplinares. e) Qualidade da comunicação – natureza da comunicação, formal e informal, entre setores, grupos e indivíduos durante o processo da estratégia. f) Comprometimento com os recursos da estratégia – existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo. g) Comprometimento com o consenso da estratégia – consenso na equipe sobre a estratégia escolhida.
- III – Resultados: referem-se às conseqüências do processo de formulação e implementação da estratégia de *marketing*. a) Criatividade – mede a criatividade desenvolvida na estratégia em questão, comparando-a às estratégias anteriores. b) Aprendizagem Organizacional – demonstra o que a organização aprendeu com a estratégia desenvolvida e implementada. c) Desempenho de Mercado – apresenta como se mediu o sucesso ou insucesso da estratégia.

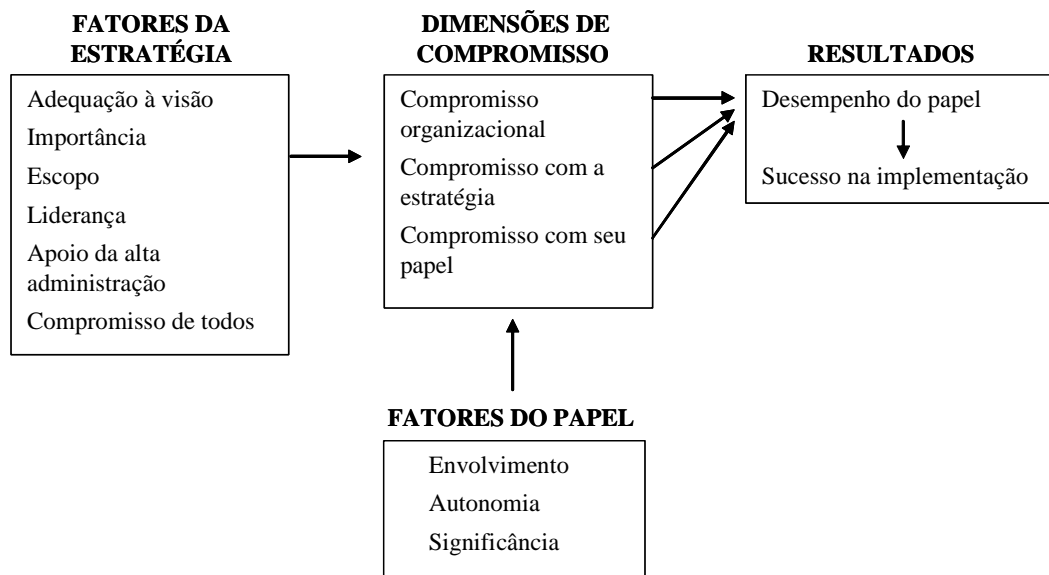
- IV – Variável de Controle: Turbulência Ambiental – corresponde aos elementos que intervêm nos resultados da estratégia e os influenciam: a concorrência, a inovação e a tecnologia da indústria, o comportamento dos consumidores e os fatores macroambientais.

Percebe-se, então, ao se analisar o modelo, que os antecedentes representam os elementos internos à organização que influenciam as atividades de formulação e implementação da estratégia, as quais, por sua vez, trazem resultados para a organização. Estes últimos sofrem a interferência de fatores ambientais.

4. MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE *MARKETING* DE NOBLE E MOKWA (1999)

O Modelo de Noble e Mokwa (1999) refere-se a um constructo testado e validado que congrega fatores que influenciam o sucesso do processo de implementação da estratégia de *marketing* (Figura 2).

Figura 2: Modelo de implementação da estratégia de *marketing* de Noble e Mokwa (1999)



Fonte: extraída de NOBLE e MOKWA, 1999:61.

- I – Fatores da Estratégia: correspondem aos aspectos da estratégia que influenciam os gerentes na implementação desta. a) Adequação à visão – adequação da estratégia à visão e ao plano estratégico organizacional. b) Importância percebida da estratégia – percepção do quanto a estratégia é potencialmente importante para o futuro da organização. c) Escopo da estratégia – amplitude do envolvimento dos gerentes, grupos e setores da organização com a estratégia. d) Liderança efetiva – condução da implementação da estratégia por um indivíduo específico, que oriente e motive as demais pessoas a atingir os objetivos. e) Apoio da alta administração – apoio da alta administração à implementação da estratégia e reconhecimento de seu valor. f) Compromisso de todos na organização – adesão de todos à idéia da estratégia formulada, para que seja mais fácil atingir o sucesso.
- II – Dimensões de Compromisso: são três variáveis: a) Compromisso organizacional – existência de compromisso dos indivíduos com os objetivos e valores organizacionais. b) Compromisso com a estratégia – compreensão pelo gerente dos objetivos da estratégia e seu apoio a eles. c) Compromisso com o papel de gerente – comprometimento do gerente com o desenvolvimento de suas responsabilidades, desconsiderando suas crenças a respeito da estratégia.
- III – Papel dos Gerentes Responsáveis pela Implementação: refere-se a quanto o envolvimento dos gerentes na definição do seu papel na implementação influencia o seu compromisso no desempenho de tal papel. a) Envolvimento com o seu papel – envolvimento dos gerentes na adequação das suas atividades na implementação. b) Autonomia do papel do gerente – liberdade que o gerente possui para tomar decisões e ajustar comportamentos no desempenho do seu papel. c) Significância do papel do gerente – percepção do gerente sobre a importância do seu papel para o sucesso da implementação da estratégia.
- IV – Variáveis de Resultado: referem-se aos resultados do processo de implementação, analisados a partir do sucesso da implementação da estratégia na organização e da *performance*

das atividades do gerente no seu esforço de ter sucesso com a implementação.

Verifica-se que o modelo de implementação da estratégia de *marketing* apresentado por Noble e Mokwa (1999) confirma algumas variáveis trazidas por Menon *et al.* (1999) e acrescenta outras. Para aqueles, a implementação da estratégia necessita do comprometimento individual e de todos na organização, mediante o envolvimento, autonomia e percepção da importância das equipes de trabalho, com um líder que incentive o processo, bem como da existência de apoio da alta administração e de demonstrações de que a estratégia é importante e está adequada à visão estratégica organizacional.

Dessa forma, após esta exposição teórica sobre estratégia de *marketing*, apresenta-se a dinâmica dos grupos nas organizações, para que seja possível entender a participação dos indivíduos na formulação e implementação de estratégias de *marketing*.

5. OS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES

É na pesquisa de Mayo que se encontra o primeiro relato da importância do grupo de trabalho nas teorias administrativas, constituindo-se assim o início do desenvolvimento da escola das Relações Humanas (LODI, 1993). Também González e Barrull (1997) destacam a importância das pesquisas de Mayo, salientando que nelas as relações grupais demonstram ser mais importantes do que os fatores físicos quando se analisa a produtividade. Albuquerque e Puente-Palacios (2004) enfatizam a mudança comportamental causada pelo sentimento de pertença, de constituir um grupo e compartilhar o trabalho e objetivos comuns, observada no estudo de Mayo.

Lodi (1993) ressalta que as mais importantes conclusões da pesquisa de Mayo foram que o nível de produção é resultado da integração do grupo e que quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho estiver o funcionário, maior será sua predisposição para produzir. Cabe salientar a vinculação entre processo de formulação e implementação de estratégias de *marketing* e coesão grupal, ou seja, quanto mais integrado o grupo, melhor será o resultado do processo.

Por isso, ressalta-se que o comportamento social dos empregados é ancorado totalmente no grupo, não existindo reações isoladas, mas sim grupais. As normas e padrões de comportamento são determinados pelo grupo, sendo considerados bons colegas aqueles que se adaptam a essas normas. Para a teoria das Relações Humanas, as pessoas são motivadas essencialmente pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais onde convivem. A pesquisa também evidenciou a existência de grupos informais que constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida. Esses grupos são regidos por suas próprias regras de comportamento, suas formas de recompensa ou sanções sociais, seus objetivos e sua escala de valores sociais, determinando a aceitação dos indivíduos que reagem de acordo com essas normas. Enfim, a pesquisa de Mayo evidenciou o quanto os indivíduos se influenciam mutuamente e o fato de que cada pessoa procura ajustar-se a um grupo no sentido de atender aos seus interesses. O comportamento humano é grandemente influenciado pelo meio ambiente e pelas várias atitudes e normas informais existentes em diversos grupos. Assim, para administrar uma organização e obter bons resultados, o gestor precisa atentar à natureza das relações humanas (LODI, 1993).

Pode-se afirmar que a pesquisa de Mayo marca o entendimento da importância dos estudos de processos grupais, pois estes afetam decisivamente os resultados dos grupos e equipes nas organizações, constituindo fator fundamental para o sucesso organizacional. Zimerman (1997:28) afirma “[...] que a passagem da condição de um agrupamento para a de um grupo consiste na transformação de ‘interesses comuns’ para a de ‘interesses em comum’”. Quando os interesses passam a ser em comum, a coesão aumenta e o processo grupal se torna mais integrado, produzindo melhores resultados.

Walton (1985) propõe um modelo que tira o foco dado pelas organizações ao controle e o coloca no comprometimento dos funcionários. Esse modelo propõe o uso frequente de grupos como uma unidade de prestação de contas básica e uma estrutura organizacional mais plana, com sistemas de influência mútuos. Com relação à gestão, o modelo propõe uma coordenação baseada em objetivos, valores e tradições comuns, e ênfase

gerencial voltada à resolução de problemas e à utilização de um diferencial de *status* mínimo, visando desenfatar a hierarquia inerente. Como esse modelo enfatiza a participação do trabalhador, a empresa procura divulgar amplamente seus dados, desenvolvendo a comunicação interna. Estratégias apropriadas e políticas de gestão de pessoas para conseguir essa cultura de comprometimento incluem enriquecimento de cargos, seleção e desenvolvimento de pessoal com múltiplas competências de acordo com a situação, reconsideração de níveis de tomada de decisão e fomento de programas de desenvolvimento de lideranças. Para González, Silva e Conejo (1996), definitivamente existe uma transição da questão do controle para o autocontrole do indivíduo ou do grupo, e as equipes autolideradas constituem um avanço nas táticas diretivas para conseguir organizações competitivas em ambientes turbulentos.

Assim, para construir grupos de trabalho de desempenho efetivo, González, Silva e Conejo (1996) enumeram uma série de características, relativas a: metas, comunicação, participação, poder e influência, tomada de decisões, conflito, coesão e controle, solução de problemas, avaliação e inovação. É importante que as metas sejam claras e ajustadas entre as metas individuais e grupais e a estrutura cooperativa das próprias metas; a comunicação é aberta, com expressão de sentimentos e idéias. A participação e a liderança são distribuídas entre todos os membros; o poder e a influência são equilibrados e compartilhados de acordo com a habilidade e a informação. A tomada de decisões é guiada pela implicação, discussão e consenso, e o conflito, visto de forma positiva, é enfrentado. A coesão é incentivada por meio da inclusão, aceitação, apoio e confiança. Existe uma alta adequação na solução de problemas, bem como avaliação do funcionamento do grupo e incentivo à inovação e à aceitação do risco.

Uma das queixas mais frequentes das equipes a respeito de seus diretores é a falta de comunicação (GONZÁLEZ; SILVA; CONEJO, 1996). Zimerman (2000) relata que, na maioria das vezes em que as pessoas propõem o diálogo, o que se vê são monólogos isolados, nos quais os sujeitos estão interessados em fazer com que o outro aceite a sua tese, o que impossibilita muitas vezes o processo de escuta (que está além do ouvir) do outro. Nesse contexto, Fernandes (*apud* ZIMERMAN, 2000)

afirma que, na comunicação do grupo, tanto emissor como receptor fazem transformações, impossibilitando um processo completo e verdadeiro, e que, ainda, grande parte dos equívocos na comunicação são causados pelas omissões; logo, é fundamental que o gestor perceba o que não está sendo dito.

Sendo assim, ser gestor em uma organização implica muito mais que conhecimentos técnicos. A gestão está cada vez mais associada à capacidade de liderar, motivar, escutar, inspirar paixão e entusiasmo. Ao desenvolverem essas atitudes, os gestores se sobressaem por sua inteligência emocional, contribuindo com a criação de uma realidade emocional coletiva e com a formação do sentimento de pertença na equipe. Ser líder se aprende, assim como a ter inteligência emocional. A experiência constitui uma das melhores formas de aprendizado, embora seja falível, pois muitas vezes repete-se um erro. As emoções fazem parte da racionalidade, integrando-se num permanente processo de aprendizagem cumulativo. Muitas vezes a intuição constitui-se na exteriorização desse conhecimento que foi armazenado de forma isolada e profunda na mente humana (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002).

Dessa forma, nenhum líder, por mais que se destaque, é forte em todas as competências que constituem os domínios da inteligência emocional. Por isso, conclui-se que não é preciso ser uma pessoa especial ou ter um dom raro para liderar, pois é possível desenvolver essa capacidade também a partir da experiência (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002). Também Moscovici (2001) traz essa visão ao destacar competências de relacionamento que devem ser desenvolvidas pelo líder, desde as mais simples, como dar e receber *feedback*, até as mais complexas, como a capacidade de criar redes de relacionamento.

No que se refere à deliberação da liderança de um grupo, esta pode vir da direção ou, às vezes, do próprio grupo (grupos autônomos ou semi-autônomos). Nas equipes encontram-se líderes que cumprem sua função e outros que apenas agem como membros do grupo, pois nem sempre um líder atua como tal. González, Silva e Conejo (1996) admitem que as funções de liderança não necessitam ser exercidas por um único membro do grupo. Ao citar a pesquisa de Bales com pequenos grupos informais, os autores assinalam que

geralmente existe um líder da tarefa e outro líder focado no fator socioemocional do grupo.

Le Boterf (2003), por sua vez, ao construir o conceito de competência coletiva, declara que implantar estruturas de geometria variável é um facilitador de sinergia e intercâmbio das competências. Nessa proposta, uma mesma pessoa pode ser simultaneamente chefe de projeto numa equipe, colaborador em outra e especialista numa terceira, evitando-se assim a compartimentalização do saber em uma determinada hierarquia ou grupo. Para o autor, esse processo, que não é fácil nem espontâneo, precisa ser gerenciado. Entretanto, ele parece sugerir que o papel desse gestor está fadado a ser cada vez menor com o andamento do processo, como está expresso na fala de um treinador de rúgbi reproduzida por Le Boterf (2003:254): “Nosso sucesso é ter sabido responsabilizar os jogadores. O máximo para um treinador é fazer com que os jogadores se assumam. Quando se consegue isto, a aposta do treinador está ganha. Em uma dinâmica de sucesso, o treinador é aquele que fala cada vez menos”.

Assim, a liderança parece estar mais ligada a um papel de incentivador e apoiador das qualidades e capacidades individuais. Quando a equipe constrói uma dinâmica de funcionamento, ela se retroalimenta com incentivos e apoio. González, Silva e Conejo (1996) afirmam que esse papel de liderança fica diluído na equipe de trabalho de alto desempenho, sendo exercido por seus membros alternadamente, conforme as capacidades individuais e as necessidades requeridas pelo momento.

A seguir, é apresentado o método para construir e validar uma estrutura de formação da estratégia de *marketing*, a fim de verificar a influência das equipes no processo da estratégia.

6. O MODELO TEÓRICO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Um modelo é uma construção da relação entre variáveis que permite entender determinado fenômeno. Essas variáveis e suas medidas são combinadas, resultando em um conjunto de elementos cuja relação entre si é de avaliação (HOYLE, 1995). A construção de modelos, chamada de modelagem, objetiva testar uma teoria, verificando relações entre variáveis, para explicar

fenômenos (STEENKAMP; BAUMGARTNER, 2000).

O modelo teórico (Figura 4), desenvolvido neste trabalho, propõe uma estrutura para a formulação e implementação de estratégias de *marketing*. Ao se construir este modelo objetiva-se analisar o funcionamento dos grupos de trabalho no processo da estratégia. A base da pesquisa corresponde aos modelos de Menon *et al.* (1999) e de Noble e Mokwa (1999), mas evolui, agregando a esses modelos estudo exploratório em empresas e construindo uma estrutura inicial para, depois, validá-la em uma amostra de organizações, por meio do uso de Modelagem de Equações Estruturais. Assim, primeiro se constrói e valida o constructo de elementos para a formação da estratégia de *marketing*, e depois se analisa a interferência dos indivíduos nesse processo. Divide-se a pesquisa em duas etapas: uma exploratória e outra descritiva.

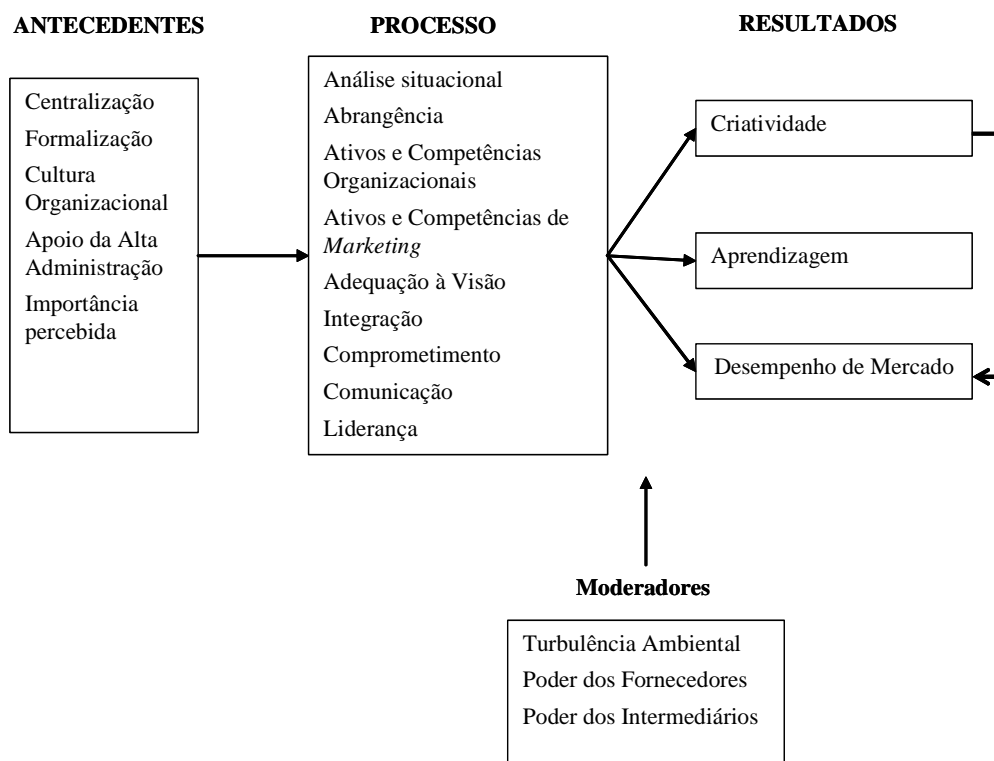
6.1. Pesquisa exploratória e qualitativa

Primeiramente, realizou-se a integração dos modelos de estratégia de *marketing* encontrados na literatura: o trabalho de Menon *et al.* (1999) e o de Noble e Mokwa (1999), cuja união foi realizada com base nas análises e interpretações bibliográficas. Manteve-se integralmente o constructo de Menon *et al.* (1999) (antecedentes, processo e resultados), estrutura-base desta pesquisa, por ser mais amplo e por abordar a formulação e a implementação da estratégia conjuntamente. Agregaram-se variáveis de Noble e Mokwa (1999) que complementavam o modelo de Menon *et al.* (1999): Apoio e Importância demonstrados pela Alta Administração à Estratégia, nos Antecedentes; e Adequação da Estratégia à Visão Estratégica Organizacional e Existência de um Líder durante a formulação e implementação, no Processo. Também se verificou, pelo estudo da

literatura, que Menon *et al.* (1999) utilizam o termo “variável de controle” como sinônimo de “variável moderadora”. Logo após, uniram-se elementos resultantes de pesquisa em dez empresas que operam nacionalmente, inseridas no grupo das maiores empresas brasileiras (revista *Exame, Maiores e Melhores*, julho de 2001), classificadas entre as três maiores do seu setor em *market share* e volume de negócios, e escolhidas, pelo critério de julgamento, a partir da sua representatividade na indústria a que pertencem: alimentação, comércio varejista, eletroeletrônico, telecomunicações e automotivo. Por meio de doze entrevistas buscou-se conhecer os elementos utilizados na formação da estratégia de *marketing*. Assim, a estrutura inicial permanece com a mesma composição – os antecedentes, o processo e os resultados –, porém foram acrescentadas variáveis: no grupo do Processo, Ativos e Competências Organizacionais; e no grupo dos Moderadores do modelo foram introduzidos Fornecedores e Canais de Distribuição, utilizando-se a escala de Wilson e Vlosky (1997), com a finalidade de relacionar o grau de dependência da empresa em relação a eles com os resultados da estratégia.

Por fim, realizou-se validação de conteúdo, ou validade nominal, das variáveis encontradas nesta etapa, utilizando-se o Método de Juízes (MALHOTRA, 2001). O instrumento de coleta de dados aplicado na etapa seguinte, a descritiva, resultou dessas variáveis e foi construído a partir da estrutura do questionário utilizado por Menon *et al.* (1999), com acréscimos, exclusões e avaliação de juízes. O questionário foi composto de questões objetivas, referentes aos antecedentes, ao processo e aos resultados da estratégia de *marketing*, às variáveis moderadoras e à caracterização da amostra pesquisada. Apresenta-se, assim, na Figura 3, a estrutura do modelo resultante da etapa exploratória.

Figura 3: Estrutura teórica do modelo de formação da estratégia de *marketing* gerada na etapa exploratória



Fonte: elaborada pelos Autores.

6.2. Pesquisa descritiva e quantitativa

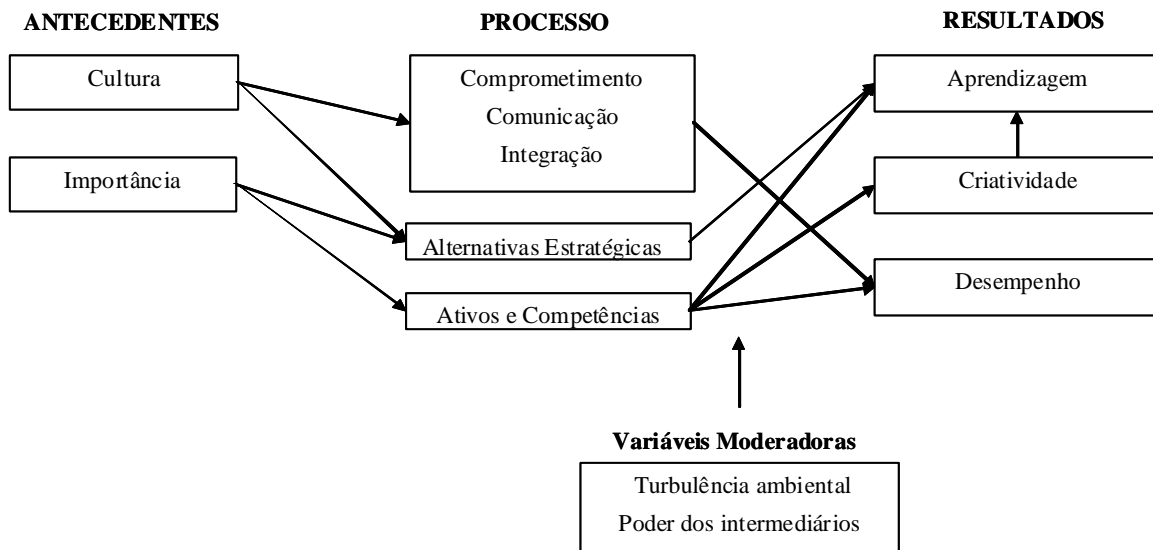
Esta etapa objetiva validar a estrutura teórica proposta (Figura 3), verificando as variáveis necessárias e suas inter-relações, para que as organizações formulem e implementem estratégias de *marketing*. A população desta etapa da pesquisa é composta de empresas de médio e grande porte que atuam no Brasil, ou seja, com um mínimo de 100 funcionários (classificação da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS). Foram utilizados dois bancos de dados: o da revista *Exame, Maiores e Melhores* e o da FIERGS, ambos de 2001, com um total de 1.271 empresas. Obteve-se retorno de 200 questionários respondidos (82,2% de indústrias, 9,4% de varejistas, 7,8% de prestadoras de serviço e somente uma empresa atacadista). Destes, considerou-se que 180 estavam adequados ao perfil estipulado ao respondente: executivo vinculado à formação da estratégia de *marketing*.

Os dados coletados mediante questionário estruturado, pré-testado, auto-aplicável, remetido aos executivos através da internet durante 2003, com contato inicial por telefone, foram processados por meio dos *softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 11.0)* e *Analysis of Moment Structures (AMOS 4.0)* e tratados de forma quantitativa. Trabalhou-se com análise de frequências de cada grupo de variáveis e utilizou-se a média como medida de tendência central. A validade do constructo foi realizada através da Modelagem de Equações Estruturais (SEM), que, simplificada, é a combinação da análise fatorial exploratória com a análise de regressão múltipla (TABACHNICK; FIDELL, 2000). A análise de confiabilidade das medidas utilizadas foi realizada como uma etapa da Modelagem de Equações Estruturais, quando se utilizaram não só o Coeficiente Alpha de Chronbach, mas também o cálculo da variância extraída (HAIR *et al.*, 1999).

Após três sucessivas eliminações de relacionamentos não significativos, com o auxílio do pacote estatístico AMOS 4.0, foram encontradas as estimativas para o modelo final de formação da estratégia de *marketing*, representado na Figura 4, com suas relações significativas ($p < 0,01$ e $p < 0,05$) e com graus de liberdade que correspondem a 769: Antecedentes, formados por cultura e importância;

Processo, composto por comprometimento/comunicação/integração (unidos em uma mesma variável), alternativas estratégicas e ativos e competências; Resultados, constituídos por aprendizagem, criatividade e desempenho. Nos moderadores, elementos que impactam o Processo da estratégia, foram validados turbulência ambiental e poder dos intermediários.

Figura 4: Modelo de Formação da Estratégia de Marketing Validado na Etapa Descritiva



Fonte: elaborada pelos Autores.

Os índices de ajustamento utilizados (qui-quadrado, graus de liberdade, nível de significância, qui-quadrado sobre graus de liberdade, Raiz quadrada média do erro de aproximação-RMSEA, *Normal Fit Index-NFI*, *Tucker-Lewis Index-TLI*) mostraram que o modelo final da formação da estratégia de *marketing* (Figura 4) é válido, pois todas as medidas possuem valores esperados, demonstrando a adequabilidade do modelo.

7. RESULTADOS DO MODELO CONSTRUÍDO: A CONTRIBUIÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO

A construção e a implementação da estratégia de *marketing*, empiricamente pesquisadas neste estudo, trazem como resultado a validação de um modelo composto dos Antecedentes da formação da estratégia, ou seja, dos elementos organizacionais necessários para que a estratégia seja desenvolvida, do próprio Processo de formulação e implementação da estratégia e dos Resultados que

esse processo proporciona à organização. Assim, percebe-se, ao se analisarem os resultados da validação do modelo, mostrados na Figura 4, que, para o grupo de empresas pesquisado, é necessário que a organização não só desenvolva uma cultura orientada para a inovação, mas também mostre a todos que se envolvem com a formação de estratégias que este é um processo importante para o futuro da organização. Ainda, que o processo de formação da estratégia precisa ser desenvolvido por meio da avaliação de alternativas estratégicas e dos ativos e competências organizacionais. Nesse processo, todas as ações devem ser operacionalizadas por grupos comprometidos, integrados e que valorizem a comunicação no processo. Por fim, demonstrou-se que a formação da estratégia de *marketing*, desenvolvida e operacionalizada por essas equipes de trabalho, resulta para a organização em melhoria da criatividade e da aprendizagem organizacional, além do desempenho financeiro e de mercado. Não se pode esquecer que esses resultados sofrem

influência da turbulência gerada no macroambiente onde a organização está inserida e também do poder dos fornecedores.

A partir dessa visualização integral dos resultados do modelo pesquisado, procura-se, neste momento, voltar toda a atenção para o objetivo deste trabalho. Dessa forma, nesta construção e validação de um modelo teórico de formação da estratégia de *marketing* busca-se pesquisar a ação dos indivíduos que compõem os grupos de trabalho no processo de formulação e implementação da estratégia de *marketing*. Esse é o foco e a contribuição deste estudo para a área de estratégia.

Assim, no modelo construído na etapa exploratória (Figura 3) verifica-se que as variáveis que demonstram o trabalho das equipes correspondem ao comprometimento, à comunicação e integração entre as pessoas que fazem parte dos grupos de trabalho e à existência de liderança que as motive a agir.

A validação do modelo ocorrida na etapa descritiva (Figura 4) demonstrou que foi desconsiderado o constructo liderança e confirmados os constructos comprometimento, comunicação e integração.

Noble e Mokwa (1999), no seu constructo, defendem que o processo de implementação da estratégia precisa ser gerenciado por um indivíduo específico, que conduza e motive o grupo para atingir os objetivos. Entretanto, a pesquisa empírica não validou a existência de um único líder no processo da estratégia, o que não significa a inexistência de liderança.

Pode-se retomar aqui o modelo de Walton (1985) e sua política do comprometimento, que amplia e estimula a participação do trabalhador, o que faz sentido para um grupo de formação de estratégia que precisa criar e aprender de modo conjunto. Ele propõe o uso do grupo como unidade básica, que responda às demandas da organização como um todo e não via liderança; nesse sentido, o grupo não é estimulado a fixar a liderança em uma única e específica pessoa. O estilo administrativo baseado no controle propõe uma prestação de contas focada no indivíduo, o que acentua as contribuições de forma individualizada, tendendo a gerar maior competição e, muitas vezes, a diminuir a participação. Por outro lado, o grupo focado numa

contribuição coletiva tende a reforçar o comprometimento entre membros.

Numa tentativa de entender por que o constructo liderança foi desconsiderado nos resultados, podem-se retomar González, Silva e Conejo (1996) e os grupos autoliderados. Uma característica fundamental do funcionamento desses grupos é a divisão de liderança, poder e influência entre os membros, os quais se alternam nos diversos papéis, conforme as habilidades e informações de cada um e as dificuldades contingenciais pelas quais passa a equipe. Dessa forma, pode-se depreender que a liderança centrada numa única pessoa perde a sua importância, pois está distribuída no grupo e pode ser exercida pelo membro que possua as condições necessárias para conduzi-lo de acordo com as demandas de cada momento.

Le Boterf (2003) reforça essa idéia quando afirma que a liderança passa a ser uma competência coletiva exercida por todo o grupo, esvaziando assim a importância da liderança isolada e aumentando a influência do processo grupal. As qualidades de liderança, ressaltadas pelo autor, levam a um perfil de líder *coach*, treinador, estimulador, que rompe com o perfil do líder carismático e narcisista e que, ao mesmo tempo em que estimula o grupo, reafirma a sua posição e prestígio.

No processo de estratégia de *marketing* das empresas pesquisadas não foi verificada a presença de uma figura central que tenha assumido o comando de todas as etapas. As ações foram formuladas e implementadas pelos grupos constituídos, em cujo interior foram definidos os caminhos a serem percorridos. Dessa maneira, cabe dizer que uma importante preocupação das organizações na formação da estratégia de *marketing* deveria ser a constituição dos grupos, onde indivíduos com competências específicas para as atividades a serem desenvolvidas e com habilidade para o trabalho em equipe seriam reunidos.

A importância percebida do grupo é confirmada na validação do constructo comprometimento, comunicação e integração, que apóia a ênfase no processo de formulação e implementação de estratégias de *marketing*, pois o processo é foco no grupo.

A união das variáveis comprometimento, comunicação e integração em um único constructo demonstra a grande influência dos grupos de trabalho durante o processo de definição e construção da estratégia. No modelo inicial e no constructo de Menon *et al.* (1999), um elemento se manteria sem o outro no processo da estratégia. Agora, porém, a apresentação deles de forma conjunta vem afirmar a sua interdependência para o funcionamento adequado das atividades dos indivíduos. Pode-se constatar que um grupo que apresenta comprometimento, comunicação e integração desenvolvidos tem um alto grau de coesão. Essa afirmação é baseada no conceito de que coesão é o compromisso dos membros com a tarefa e o grau de atração que sentem entre si e os torna motivados para permanecer no grupo (GONZÁLEZ; SILVA; CONEJO, 1996). Esses autores citam o trabalho de Keller, onde foram verificadas nas equipes de pesquisa e desenvolvimento ações positivas para a qualidade dos projetos, a coesão do grupo de trabalho e a orientação para inovação. Nesse sentido, entende-se a coesão como facilitadora do desenvolvimento das atividades de formulação e implementação da estratégia.

O comprometimento tomado no âmbito do grupo reflete-se na dedicação dos membros aos interesses do grupo. Ao definir os estágios de grupo, Moscovici (1999) aborda a importância do comprometimento dos membros com o crescimento pessoal de cada um e com o sucesso deles mesmos e do grupo, como diferencial que aparece nos mais avançados estágios de desenvolvimento de equipe. Quanto mais comprometidos com os interesses do grupo, mais integrados serão seus membros e, nesse sentido, melhor será a comunicação entre os componentes da equipe. A comunicação é fundamental, pois ela cria formas específicas que constituem culturas particulares, que, por sua vez, intensificam a integração e comprometimento dos membros. Le Boterf (2003) afirma que para existir uma competência coletiva é preciso saber comunicar-se, e que as equipes criam sua linguagem a partir de suas práticas, o que permite um processo comunicativo mais rápido e eficaz. O fato de essas três variáveis aparecerem juntas num mesmo constructo mostra a sua força, pois demonstra que, para desenvolver e implantar uma estratégia de *marketing*, um grupo precisa ser bastante integrado e coeso, reforçando o foco na dimensão processual.

Conclui-se que o desenvolvimento de uma oferta de valor, função da estratégia de *marketing*, não é um exercício individual, mas sim resultado da integração das pessoas em grupos de trabalho, com atividades, funções e objetivos claros. Para tal, o primordial são as trocas realizadas entre os participantes dos grupos, possibilitadas por um integrado processo de comunicação organizacional. A boa integração entre os participantes leva ao seu comprometimento e representa grandes possibilidades de sucesso no desenvolvimento contínuo de alternativas de valor e de correção de desvios no decorrer do processo. Essa integração é especialmente estimulada pelas trocas informais, motivando a confiança e o espírito de equipe (WEBSTER, 1997).

Assim, este trabalho propiciou o aprendizado de que a construção e implementação de estratégias necessita que as equipes que participam do processo da estratégia sejam formadas com base nas competências individuais dos integrantes, bem como em suas capacidades de convivência grupal e liderança. Ainda, a coesão das pessoas nos grupos de trabalho é outro fator a se considerar. Ela é obtida por meio do desenvolvimento do comprometimento com a estratégia e com a organização, e do estímulo à comunicação e à integração no grupo e entre os grupos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 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. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ANTOINE, J. La stratégie, vue par les hommes de marketing. *Revue Française du Marketing*, v. 5, n. 155, p. 7-11, 1995.
- DAY, G. S. The capabilities of market driven organizations. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, p. 37-52, Oct. 1994.

_____. Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy Marketing Science*, v. 20, n. 4, p. 323-329, Fall 1992.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. *O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GONZÁLEZ, M. P.; BARRULL, E. Orígenes y evolución de la psicología de los grupos. In: GONZÁLEZ, M. P. *Psicología de los grupos: teoría y aplicación*. Madrid: Editorial Síntesis, 1997.

GONZÁLEZ, M. P.; SILVA, M.; CONEJO, J. M. *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB, 1996.

HAIR, J. F. *et al. Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall Ibérica, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, B. D. A origem da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

HOYLE, R. H. The structural equation modeling approach - basic concepts and fundamental issues. In: HOYLE, R. H. (Ed.). *Structural equation modeling: concepts, issues, and application*. Thousands Oaks: Sage, 1995.

HUTT, M. D.; REINGEN, P. H.; RONCHETTO, J. R. Tracing emergent processes in marketing strategy formation. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 4-19, Jan. 1988.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LODI, J. B. *História da administração*. São Paulo: Pioneira, 1993.

MALHOTRA, N. *Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 18-40, Apr. 1999.

MINTZBERG, H. A organização maquinal. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 250-263.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 57-73, Oct. 1999.

OLIVER, R. L. Value as excellence in the consumption experience. In: HOLBROOK, M. B. *Consumer value: a framework for analysis and research*. New York: Routledge, 1999.

PIERCY, N. F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 3, p. 222-236, Summer 1998.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SHOHAM, A.; FIEGENBAUM, A. Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, p. 442-453, 1999.

STEENKAMP, J. E. M.; BAUMGARTNER, H. On the use of structural equation models for marketing modeling. *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, v. 17, n. 2-3, p. 195-202, Sep. 2000.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Allyn and Bacon, 2000.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. *Strategic management: concepts and cases*. Boston: Mc Graw-Hill, 1998.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 120-144, Spring 1999.

WALTON, R. E. From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, n. 2, Mar.-Apr. 1985.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 1-17, Oct. 1992.

_____. The future role of marketing in the organization. In: LEHMANN, D. R.; JOCZ, K. E. *Reflexions on the futures of marketing: practice and education*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997. p. 39-66.

_____. The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, p. 29-39, May-June 1988.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. *Journal of Business Research*, v. 39, p. 59-70, 1997.

ZIMERMAN, D. E. *Fundamentos básicos das grupoterapias*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

_____. Fundamentos Técnicos. In: ZIMERMAN, D. E.; OSÓRIO, L. C. *Como trabalhamos com Grupos*. Porto Alegre: Artmed, 1997.