

## **Gestão de equipes à luz do filme ‘A gangue está em campo’**

**ANA PAULA DOS SANTOS GARDINI**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
anapaula.gardini@hotmail.com

**RUBENS ARAUJO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
rubensaraujo20@gmail.com

**MARCO ANTONIO BATISTA DA SILVA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
med.silva@uol.com.br

**NILDES RAIMUNDA PITOMBO LEITE**

Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP  
nildespitombo53@gmail.com

Área temática: Estudos Organizacionais – Comportamento Organizacional – Equipes

Título do trabalho: **Gestão de equipes à luz do filme ‘A gangue está em campo’**

### **Resumo**

Neste artigo se tomou como objeto de estudo a gestão de equipes, tendo como suporte a utilização da análise fílmica no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. Com o objetivo de investigar os fatores que influenciam a gestão de equipes, foi utilizado o filme ‘A gangue está em campo’, dirigido por Phil Joanou (2006), buscando-se responder à questão de que fatores podem influenciar o desenvolvimento e o desempenho de uma equipe. Os principais critérios de escolha desse filme são: o seu uso como *corpus* para entender os fatores envolvidos na gestão de uma equipe com elevado grau de complexidade; a possibilidade de elevar o entendimento da importância da análise fílmica no campo da Administração. A estrutura metodológica deste artigo está apoiada na abordagem qualitativa, na qual estão inseridos os estudos observacionais. Aqui o estudo foi realizado na modalidade indireta. Os dados foram tratados pela análise de conteúdo. Com base na análise dos dados e discussão dos resultados conclui-se que o filme estudado pode ser utilizado como recurso para o ensino do conteúdo proposto, uma vez que evidencia a base teórica do objeto de estudo e contém elementos que respondem à questão de pesquisa.

**Palavras-chave:** Gestão de equipes. Fatores que influenciam o desenvolvimento de equipes. Análise fílmica.

### **Abstract**

In this article was taken as the object of study management teams, supported the use of filmic analysis in the teaching-learning process and administration research. With the aim to investigate the factors that influence the management teams, the movie 'Gridiron gang', directed by Phil Joanou (2006) was used, seeking to answer the question of what factors may influence the development and the performance of a team. The main criteria for the choice of this film is its use as a corpus to understand the factors involved in managing a team with a high degree of complexity; the possibility of increasing the understanding of the importance of filmic analysis in the field of Administration. The methodological structure of this article is supported by qualitative approach, in which are inserted observational studies. Here the study was undertaken in the indirect modality. Data were analyzed by content analysis. On the basis of data analysis and discussion of the results it is concluded that the film studied can be used as a resource for teaching the proposed content, once evidencing the theoretical basis of the study object and contains elements that respond to the research question.

**Keywords:** Management teams. Factors influencing the development of teams. Filmic analysis.

## 1 Introdução

No mundo organizacional contemporâneo passou-se a valorizar a qualidade do tempo que as equipes passam interagindo com satisfação, incremento da autoestima e da confiança. Filippim e Tureck (2008), ao estudarem os possíveis fatores que contribuem e/ou dificultam o desenvolvimento do trabalho em equipe na administração pública, ajudaram a fomentar a discussão acerca da gestão de pessoas sustentada pela necessidade de aumento no nível de sociabilidade entre as pessoas dentro das equipes de trabalho, não só nas organizações privadas.

Alinhadas a outros estudos sobre equipes, essas autoras também abordaram pesquisas acerca das mudanças da forma de trabalho individual do contexto *taylorista / fordista*, para o trabalho em equipe, buscando-se sinergia, criatividade, motivação e comprometimento com os resultados organizacionais. Toaldo, Jotz e Luce (2008) acrescentaram os dados de equipes de trabalho envolvidas com um líder incentivador desse processo de trabalho, como condições importantes à adequada implementação da estratégia organizacional. Diante de tal situação evidencia-se a importância de estudos teórico-empíricos sobre a temática da gestão de equipes, buscando-se elucidar os aspectos teóricos apresentados na realidade organizacional.

Nesse contexto, o uso da análise fílmica apresenta-se como oportuno, pois, no ambiente das organizações, esse recurso estético pode facilitar a observação das equipes, de modo que o indivíduo identifique mais isentadamente as transformações que se fazem necessárias no processo de trabalho em equipe. No contexto acadêmico, autores como Leite e Leite (2010); Leite, Amaral, Freitas e Alvarenga (2012); Machado, Matos, Leite e Leite (2012) e Tavares, Freitas e Leite (2012), dentre outros, vêm reforçando que os filmes, como *corpus* para entender o universo das organizações, fornecem componentes valiosos de análises.

Ademais, justifica-se esta pesquisa tomando-se por base os argumentos de Cadori (2006), de que: as organizações ainda apostam no aprendizado em equipe, com vistas ao desenvolvimento de novas habilidades que possam suprir os anseios do mundo dos negócios; o trabalho com equipes desportivas, enfatizando suas características e seu processo de aprendizagem, pode contribuir para avançar nessa discussão; a intenção de um time é tirar proveito das várias capacidades, experiências e interesses de seus integrantes; e, as equipes desportivas, bem como as equipes organizacionais, frequentemente deparam-se com problemas similares, tais como imprevisibilidade e variabilidade de comportamentos e de ações que confirmam os constantes desafios enfrentados no decorrer dos jogos e campeonatos e das atividades organizacionais coletivas.

Com o propósito de aprofundar as pesquisas com o uso da análise fílmica no campo da Administração e, partindo-se dos argumentos desses autores e do princípio que uma equipe pode vir a ter incremento no desempenho, é necessário perguntar-se quais fatores podem ser facilitadores ou inibidores, de modo a afetar a formação e o desempenho de equipes no ambiente das organizações.

Assim, contextualiza-se que, nesta pesquisa se tomou como objeto de estudo a gestão de equipes, tendo como suporte a utilização da análise fílmica no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. Com o objetivo de investigar os fatores que influenciam a gestão de equipes, foi utilizado como base o filme 'A gang está em campo', dirigido por Phil Joanou (2006), buscando-se responder à questão de que fatores podem influenciar o desenvolvimento e o desempenho de uma equipe. Os principais critérios de escolha desse filme são: o seu uso como *corpus* para entender os fatores envolvidos na gestão

de uma equipe com elevado grau de complexidade; a possibilidade de elevar o entendimento da importância da análise fílmica no campo da Administração.

## **2 A gestão de equipes e sua fundamentação**

No contexto dos estudos organizacionais, diante do dinamismo em que as organizações estão inseridas, o trabalho em equipes tem sido considerado essencial, tanto para o desenvolvimento de vantagens competitivas quanto para o desenvolvimento organizacional (CADORI, 2006). Segundo Vergara, Bianco e Gomes (2006), a base da formação de equipes são as pessoas, que constituem o princípio essencial da dinâmica organizacional, ao conferirem vitalidade aos processos e inovação nas condições para posicionamento competitivo. Filippim e Tureck (2008, p. 346) destacaram ainda que o trabalho em equipe é uma característica das pessoas, ao afirmarem que “[...] o ser humano tem necessidade de agrupamentos, de formar sociedade, a fim de cooptar forças e trocar conhecimentos”. O processo de troca de conhecimentos favorece o aprendizado considerando que “com o trabalho em equipe pode-se conseguir um grande número de informações e análises de pontos de vistas diferentes, sendo validada a proposta mais convincente no confronto argumentativo de idéias” (CADORI, 2006, p.114).

Foram apresentadas por Bihel (2004, p. 134) três dimensões do trabalho coletivo: as pessoas, os grupos e as equipes. Segundo a autora, “[...] um conjunto de pessoas trabalhando em uma sala já constitui um grupo [...]” e que “[...] a questão primordial para transformar o arranjo de pessoas em equipes é conseguir ativar os relacionamentos interpessoais em atitudes cooperativas e proativas”. Na dimensão das pessoas apresenta-se a necessidade de capacitá-las para a autoavaliação, buscando diminuir a dissonância entre as atitudes e comportamentos do indivíduo em relação às necessidades do grupo. A dimensão do grupo é apresentada como uma reunião de pessoas com objetivos e compromissos comuns com um nível de entrosamento superficial, com comportamentos cooperativos oriundos e regulados pelo acaso e sem afinidades desenvolvidas. Na dimensão das equipes há o desenvolvimento do indivíduo e o aprimoramento e aprofundamento das relações interpessoais no sentido da integração.

Afirmado por Filippim e Tureck (2008, p. 346) “[...] os fatores mais significativos para definir uma equipe de trabalho, segundo a maioria dos autores são as metas compartilhadas ou propósito comum, a comunicação aberta, e a cooperação ou trabalho conjunto [...]”. Essas autoras destacaram, ainda como principais características de uma equipe: o compromisso entre os integrantes, a responsabilidade coletiva, o desenvolvimento de habilidades complementares. Essas características foram encontradas também em Moscovici (2004, p. 5), além dos valores confiança e respeito, quando afirmou:

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito mente aberta e cooperação são elevados.

A premissa subjacente envolvida no trabalho em equipe e que vem permeando os autores trazidos nesta fundamentação é a sinergia, explicitada por Costa (2005) ao enfatizar que é preciso, por meio do alinhamento de direção dos membros e de novas ideias, que a força do trabalho em equipe se torne maior do que a soma das partes, com vistas à obtenção do melhor de cada integrante de uma equipe.

Além dos fatores internos, Bejarano e Pilatti (2008) enfatizaram três fatores externos às equipes a serem considerados nos estudos de gestão de equipes e que exercem influência fundamental na implementação e desempenho da equipe: a estrutura organizacional, a estratégia e a seleção. A estrutura organizacional afeta a cultura e os modelos de gestão influenciando a rapidez e a flexibilidade das equipes. Dessa forma, uma estrutura mais democratizada e menos verticalizada facilita o desenvolvimento de trabalho em equipe. A estratégia da organização deve refletir-se em práticas de desenvolvimento de equipes, com transferências de autoridade e poder, buscando uma liderança voltada ao controle dos recursos da equipe e ao direcionamento das tarefas. A seleção que busca encontrar as pessoas adequadas para formar a equipe pode minimizar os problemas. A necessidade de habilidades complementares exige um processo seletivo que busque antecipar conflitos e maximizar habilidades. Segundo os autores, nas organizações, a seleção específica para participação em equipes é raramente levada em consideração. A disponibilidade é o elemento decisivo e o fomentador de equipe deve adaptar-se aos candidatos disponíveis.

Dentre os fatores internos às equipes que influenciam em seu desempenho destacam-se: a comunicação, a confiança, a satisfação, o comprometimento, o conflito. Tais fatores são apresentados no Quadro 1.

<b>Quadro 1</b>	
<b>Fatores Internos Presentes nas Equipes</b>	
<b>Fatores</b>	<b>Características</b>
<b>Comunicação</b>	Clareza, objetividade e abertura, bem como utilização de tecnologia adequada (FILIPPIM; TURECK, 2008); Criação de formas específicas de culturas particulares. Abertura, com expressão de sentimentos e idéias (TOALDO; JOTZ; LUCE, 2008); Essencial, pode ser um indicador fundamental para que uma equipe obtenha alto desempenho (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2003); Facilitação para o compartilhamento de aprendizagem (ANTONELLO, 2007).
<b>Confiança</b>	Estabelecimento mútuo entre as partes (FILIPPIM; TURECK, 2008); Incentivo ao desenvolvimento da coesão (TOALDO; JOTZ; LUCE, 2008); Refere-se a um dos pré-requisitos para a formação de equipe (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2003).
<b>Satisfação</b>	Reação afetiva de uma pessoa com seu trabalho. Tem papel determinante no direcionamento dos comportamentos dos trabalhadores (PUENTE-PALACIOS; ALMEIDA; REZENDE, 2011); Representa um vínculo afetivo de seus membros com relação às experiências vividas no ambiente de trabalho. Um indicador legítimo da efetividade. Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho específico, ou ainda da experiência geral de trabalho (PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA, 2008).
<b>Comprometimento</b>	Reflete-se na dedicação dos membros com relação aos interesses do grupo (TOALDO; JOTZ; LUCE, 2008); Representa um vínculo construído em relação a um objeto específico. Pode estar sustentado em base instrumental, normativa ou atitudinal/afetiva (PUENTE-PALACIOS; ALMEIDA; REZENDE, 2011).
<b>Conflitos</b>	Fazem parte da relação entre os membros da equipe e devem ser tratados no momento em que aparecem. A conciliação é realizada na base de negociações e ajustes (FILIPPIM; TURECK, 2008); São administráveis e devem ser cuidados para evitar que o desempenho diminua (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2003); Podem: influenciar positivamente os membros da equipe de trabalho; ocorrer em diferentes dimensões; e ser diferenciados em dois focos - o conflito de tarefa e o conflito de relacionamento (GUIMARÃES; MARTINS, 2008).

Fonte: Dados da pesquisa

Ao detalharem os fatores do trabalho em equipe Filippim e Tureck (2008) apresentaram a comunicação como um fator que contribui para o desempenho das equipes, desde que a comunicação seja aberta, verdadeira e com estímulo a opiniões divergentes. Os membros da equipe devem sentir-se ouvidos e compreendidos, assim como a tecnologia utilizada no processo de comunicação deve ser adequada.

Ao tratar da comunicação no processo de desenvolvimento de equipes de desempenho efetivo, Toalto, Jotz e Luce (2008, p. 113) acrescentaram que essa comunicação deve ser aberta e com expressão de sentimentos e ideias. A comunicação “cria formas específicas que constituem culturas particulares, que, por sua vez, intensificam a integração e comprometimento dos membros.” Como aspectos críticos da comunicação, Rabechini Juniore Carvalho (2003) apresentaram o conhecimento do plano de um projeto, a geração, o estoque, a disseminação e o controle das informações necessárias ao desempenho das equipes.

Ao enfatizar que o processo de aprendizagem que se dá no trabalho em equipe, Antonello (2007) afirmou que a abertura do canal de comunicação entre o gestor e sua equipe é o elemento chave. Cadori (2004, p. 114) também já havia explicitado que a “aprendizagem se baseia no compartilhamento de idéias, no desenvolvimento contínuo das pessoas e no domínio das práticas do diálogo e da discussão”. Depreende-se até então, que por meio da comunicação se busca o consenso de idéias e ações individuais pelo convencimento e não pela manipulação.

A necessidade do estabelecimento de um clima de confiança e respeito está presente no conceito do trabalho em equipe de diversos autores, como visto por Filippim e Tureck (2008). Toalto, Jotz e Luce (2008) consideraram que a confiança e o espírito de equipe são motivados por meio de trocas informais que ocorrem no estabelecimento de um ambiente de interação e a coesão da equipe também é desenvolvida pelo estabelecimento de um ambiente de confiança. Rabechini Junior e Carvalho (2003) afirmaram que a confiança mútua é um pré-requisito para formação de uma equipe, pois há uma interface com informações e resultados oriundos de outras atividades.

Outro fator considerado de efetividade das equipes por Puentes-Palacios, Almeida e Rezende (2011) é a satisfação, cuja natureza é afetiva e surge como resultado de propriedade e dos processos sociais da organização. Ainda parece emanar de predisposições pessoais, mas, apesar de ser considerada uma característica pessoal, pode ocorrer nas equipes. De acordo com Puentes-Palacios, Seidl e Silva (2008, p. 83), “pode-se afirmar que a satisfação é o vínculo afetivo positivo estabelecido com a unidade de desempenho, como resultado de experiências favoráveis vivenciadas ao longo do trabalho”. Os estudos desses autores demonstraram que, quanto mais semelhantes aos colegas os indivíduos se percebem, maiores são os níveis de satisfação com a equipe em relação àqueles que se percebem como diferentes. O vínculo afetivo do indivíduo com a satisfação com sua equipe está relacionado, portanto, à percepção do indivíduo e sua similaridade com outros.

O comprometimento é outro fator a ser considerado no trabalho em equipe. Constitui um vínculo do indivíduo em relação a um objeto específico, no caso a equipe. Tal vínculo pode estar sustentado em bases diferentes: a instrumental pela qual o comprometimento é resultante de recompensas e benefícios próprios na condição de membro da equipe; normativa que prioriza o vínculo de obrigatoriedade de permanência na equipe, uma vez se estabelece no indivíduo um vínculo de dívida pelos benefícios recebidos; e a atitudinal/afetiva, que desenvolve um vínculo com base na internalização e identificação dos valores do indivíduo

com a organização, criando um vínculo afetivo positivo em que o indivíduo passa a acreditar e a aceitar os objetivos e trabalha em seu favor conforme afirmado por Puentes-Palacios, Almeida e Rezende (2011).

O foco do grupo em uma contribuição coletiva, segundo Toaldo, Jotz e Luce (2008), tende a reforçar o comprometimento, e quanto mais comprometidos os seus integrantes estiverem melhor serão a comunicação e a integração entre os componentes da equipe. De acordo com Netto e Valeria (2005, p. 144), um importante fator que estimula a obtenção do comprometimento emocional nas organizações é a promoção do orgulho institucional junto a seus empregados que “podem se orgulhar daquilo que fazem, da maneira como fazem, daqueles com quem fazem ou para quem fazem [...] tomando por base suas tarefas diárias”.

O conflito é também um dos fatores presentes nos trabalhos em equipe. Rabechini Junior e Carvalho (2003), ao estudarem equipes de projetos afirmaram que toda equipe passa por momentos de conflitos que devem ser administrados para que o desempenho não diminua. Indicam que o gerenciamento de conflitos passa pela antecipação do conflito, buscando identificar potenciais pontos de conflitos para tentar resolvê-los antes que aconteçam. Para Toalbo, Jotz e Luce (2008) os conflitos devem ser tratados quando aparecem e que a característica do trabalho em equipe é que tanto os conflitos pessoais quanto do grupo são bem administrados com base em conciliações pautadas em negociações e ajustes.

Os conflitos frequentemente envolvem competição, discordância ou dissociação e são inerentes à vida organizacional ou grupal, conforme Guimarães e Martins (2008). Assim, o conflito pode desenvolver-se tanto na dimensão em relação ao indivíduo, que pode ser classificado como intrapsíquico ou psicossocial, quanto em relação ao grupo social que podem ser classificados como intragrupais ou intergrupais. Ao tratar dos conflitos intragrupais, esses autores descreveram dois focos: o conflito de tarefa e o conflito de relacionamento. O conflito de tarefa está relacionado à percepção de desacordos entre membros de um grupo sobre o conteúdo de suas decisões, envolvendo também diferenças entre pontos de vista, ideias e opiniões. É considerado funcional para a equipe, pois promove discussão, debate e possibilita o surgimento de novas soluções, enriquecendo a decisão final adotada pela equipe. O conflito de relacionamento está ligado à percepção de incompatibilidade interpessoal, envolvendo tensão, irritação e raiva entre os membros do grupo. Esse tipo de conflito possui caráter disfuncional, pois seu foco reside nas incompatibilidades e disputas individuais, pautadas em bases emocionais.

### **3 Estrutura metodológica**

A estrutura metodológica deste artigo está apoiada na abordagem qualitativa, na qual estão inseridos os estudos observacionais direto e indireto. A realização de um estudo observacional na modalidade indireta envolveu a seleção do filme comercial/artístico ‘A gang está em campo’, dirigido por Phil Joanou (2006). Os principais critérios de escolha desse filme são: o seu uso como *corpus* para entender os fatores envolvidos na gestão de uma equipe com elevado grau de complexidade; a possibilidade de contribuir para elevar o entendimento da importância da análise fílmica no campo da Administração.

Com essa abordagem foi privilegiada a característica exploratória que, de acordo com Vieira (2004, p. 15), “atribui descrição detalhada do fenômeno e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e

aos contextos”. No contexto desse filme buscou-se responder à questão de que fatores podem influenciar o desenvolvimento e o desempenho de uma equipe.

Como estratégia de pesquisa foi utilizado o estudo observacional do filme em epígrafe, baseado em dados de uma história real, na qual Sean Porter é um oficial de justiça criminal de adolescentes no centro de recuperação Kilpatrick, incomodado com a realidade de que um grande percentual de jovens desse centro volta à prisão quando são soltos ou morrem de forma violenta. Com o intuito de fazer a diferença na vida desses jovens, Sean Porter e seu colega Malcolm Moore colocam em prática um plano para ensinar disciplina, cooperação, responsabilidade e trabalho em equipe, por meio do esporte e criam o time de futebol americano ‘Kilpatrick Mustangs’. Esse filme tem Phil Joanou como diretor.

A coleta de dados foi realizada por meio de observação indireta e não participante e esses dados foram devidamente registrados em protocolo de observação. Para o tratamento desses dados foi adotada a estratégia de análise de conteúdo definida por Bardin (2010). Destaca-se que a análise de conteúdo, neste artigo, está focada nos procedimentos qualitativos, pois o foco recai sobre peculiaridades e relações entre os elementos, dando ênfase para o que é significativo e relevante, mas não necessariamente frequente. Para tanto, a análise reflexiva auxiliou nessa análise de conteúdo, por caracterizar-se pela interpretação e reflexão cuidadosa do pesquisador, uma vez que, com base em Vergara (2005, p. 185), “o conhecimento não pode ser separado daquele que conhece”

Quanto à análise fílmica, Denzin (2004) afirmou que a utilização de filmes em pesquisa revela importantes fatos da vida social. O autor propôs um conjunto de quatro princípios na utilização da pesquisa visual, incluindo a análise crítica do documento visual: primeiro, considerar o filme com um todo anotando impressões, questões e padrões de significados que ocorrerem; segundo, ater-se à questão de pesquisa e anotar evidências, cenas e imagens chave; terceiro, estruturar a microanálise, transcrevendo cena a cena, sempre com foco na questão de pesquisa; e quarto, procurar por padrões em todo o filme por meio de uma interpretação final redigida posterior às leituras realistas e subversivas do filme.

O filme ‘A gangue está em campo’ tem duração total de 125 minutos. Esse filme foi assistido, completamente e sem interrupção, em dois momentos distintos: antes da microanálise e depois dessa microanálise, computando um tempo de 250 minutos apenas para o primeiro princípio de Denzin (2004).

Para a realização da microanálise de cada cena, terceiro princípio desse autor, esse filme foi assistido tantas vezes quantas se tornaram suficientes para se proceder ao registro no protocolo de observações, à análise e interpretação, mas a base do tempo investido foi de dois semestres consecutivos, em reuniões de periodicidade semanal com aproximadamente 70 minutos de duração cada uma.

Conforme Tavares, Freitas e Leite (2012) a análise de filmes permite diversos significados e interpretações e, para Leite *et. al.* (2012, p. 217), com a utilização da análise fílmica nos estudos observacionais tornam-se possíveis a “decodificação e codificação de vários símbolos, quer com os textos, com as imagens ou com os comportamentos observados nos personagens”, facilitando, assim, o processo de ensino-aprendizagem, qualquer que seja o objeto escolhido para a pesquisa.

#### 4 Apresentação e análise dos dados e discussão dos resultados

Neste artigo, a apresentação e análise dos dados e a discussão dos resultados, adotaram por bases as cenas do filme estudado, como fundamentações empíricas selecionadas, confrontadas com dados da fundamentação teórica e analisadas à luz da análise de conteúdo.

No Quadro 2 são apresentados os elementos que abordam as dimensões do trabalho coletivo encontrados na análise do filme.

<b>Quadro 2</b>	
<b>Dimensões do Trabalho Coletivo</b>	
<b>Cenas do filme</b>	<b>Bases de Argumentação</b>
<b>7, 10, 26, 42</b>	Na dimensão das pessoas, com necessidade de capacitação para a autoavaliação e diminuição da dissonância entre o comportamento do indivíduo em relação à necessidade do grupo (BIHEL, 2004).
<b>8, 9, 17,35, 53, 54 e 59</b>	Na dimensão de grupos, com estabelecimento de objetivos comuns, mas com nível de entrosamento superficial (BIHEL, 2004).
<b>61, 67,68, 71, 72</b>	Na dimensão de equipes, com desenvolvimento do indivíduo, aprimoramento e aprofundamento das relações entre os integrantes. Estabelecimento de integração (BIHEL, 2004).
Fonte: Dados da pesquisa	

Ao longo de todo o filme, podem-se evidenciar os aspectos das dimensões em que o trabalho coletivo deve ser analisado conforme Bihel (2004). A falta de esforço inicial dos detentos, bem como a baixa autoestima da maioria desses detentos pode levar a crer na impossibilidade de serem trabalhadas essas dimensões.

Partindo da dimensão das pessoas, destaca-se inicialmente a cena 7, na qual Sean conversa com o jovem Roger que está preso em um quarto isolado após uma agressão a outro detento e, nesse diálogo Sean tenta mostrar ao jovem a necessidade de serem avaliados sua atitude e seu comportamento, tanto dentro do centro de recuperação Kilpatrick, quanto quando da sua saída. É tratada também como necessária, a diminuição da sua desarmonia em relação ao grupo de detentos.

A cena 26 pode evidenciar a necessidade de desenvolvimento de capacidade de autoavaliação da pessoa, quando o jovem Evans desiste de participar do time achando que está havendo um exagero nos treinos e Sean diz-lhe: “se quiser voltar, volte com determinação da próxima vez”. As cenas 10 e 42 reforçam o que foi trazido por Bihel (2004) na dimensão das pessoas.

Na dimensão de grupos destacam-se as cenas: 8 e 9 em que os jovens Roger, Willie e sua namorada encontram seus amigos da antiga gang mostrando o entrosamento superficial e a falta de objetivo comum entre os três; nas cenas 53 e 54, que retratam o primeiro jogo, pode-se evidenciar a existência de um vínculo de grupo pois há o estabelecimento de objetivo comum, no entanto os vínculos são superficiais entre os jovens e o grupo não logra êxito em seus resultados. Nessa dimensão, as cenas 17, 35 e 59 ratificam o que foi dito por Bihel (2004).

A cena 61 é o destaque para a dimensão de equipes, em que os garotos unidos entregam um vaso de flor para que Sean o entregue à sua mãe no hospital. Essa cena demonstra a grande integração dos garotos entre si e com Sean, além de evidenciar o aprofundamento das relações que saem do âmbito do trabalho do time para a esfera de vínculo

afetivo pessoal. As cenas 67, 68, 71 e 72 corroboram os dados da dimensão de equipes, trazidos por Bihel (2004).

Após a análise das dimensões do trabalho coletivo, passam a ser analisados alguns fatores externos que influenciam o trabalho em equipe expostos no filme, conforme registrado no quadro 3.

<b>Quadro 3</b>	
<b>Fatores Externos à Equipe</b>	
<b>Cenas do Filme</b>	<b>Base Argumentação</b>
<b>22 e 40</b>	A estrutura afeta a cultura e o modelo de gestão e influencia a rapidez e flexibilidade da equipe (BEJARANO; PILATTI, 2008).
<b>13, 19, 20, 21, 34, 37 e 41</b>	A estratégia reflete-se em práticas de desenvolvimento de equipe. Deve ser direcionada à tarefa e buscar o controle dos recursos da equipe (BEJARANO; PILATTI, 2008).
<b>18 e 24</b>	Busca encontrar pessoas adequadas e a disponibilidade de elementos decisivos para o desempenho da equipe (BEJARANO; PILATTI, 2008).
Fonte: dados da pesquisa	

Os fatores externos apresentados por Bejarano e Pilatti (2008) são evidenciados ao longo do filme. Destaca-se a cena 22, em que Sean e Malcon buscam apoio de técnicos de outros times de futebol. A aceitação, depois de rompidas as barreiras, para que o time do centro de recuperação participe do campeonato é evidenciada e traduz a forma de gestão adotada por Sean favorecendo a rapidez e a flexibilidade da equipe. A cena 42 corrobora essa base de argumentação da estrutura.

Nas cenas 34 e 37 podem-se evidenciar a gestão de recursos materiais da equipe com a compra e distribuição dos materiais. Na cena 41 tem-se a estratégia de Sean refletindo-se em práticas de desenvolvimento de equipe no momento em que a cena aponta os garotos aprendendo matemática. As cenas 13, 19, 20 e 21. Fortalecem os achados da base de argumentação da estratégia.

A busca por pessoas adequadas é evidenciada na cena 18 em que Sean seleciona os garotos para o time e, inicialmente exclui Júnior por ter um comportamento agressivo e briguento e escolhe outro jovem que, mesmo demonstrando não conhecer de futebol apresenta grande disponibilidade e interesse em participar do grupo. A cena 24 corrobora a argumentação de Bejarano e Pilatti (2008) nessa busca por pessoas disponíveis.

A disposição como um fator essencial para participar da equipe é evidenciada na cena em que Sean pergunta a Evans se ele ainda quer ser um ‘Mustang’ e o garoto responde que não tem os requisitos físicos para estar no time. Sean diz-lhe: “não é preciso ser atleta para ser um ‘Mustang’, o que você precisa ter é determinação” e lhe propõe a função de gerente de equipamentos do time.

Além dos registros no Quadro 3, como fatores externos à equipe, a análise fílmica revelou que o início do programa esportivo de recuperação, nos idos de 1990, foi totalmente conturbado devido: à reunião dos atletas, pelo fato de serem fortes as gangues nos EUA dessa época; preconceitos de outras ligas para aceitar a inclusão do time de detentos no campeonato; compreensão do papel da instituição governamental no processo de formação dessa equipe; preconceito das pessoas da sociedade para aceitar um programa alternativo de recuperação.

Além dos fatores externos, também foram analisados os fatores internos relacionados ao trabalho em equipe e estão apresentados no quadro 4.

<b>Quadro 4</b>		
<b>Fatores Internos Presentes nas Equipes</b>		
<b>Cenas do Filme</b>	<b>Bases de Argumentação</b>	
	<b>Fatores</b>	<b>Características</b>
7, 18, 25, 39, 43 e 67	<b>Comunicação</b>	Clareza, objetividade e abertura, bem como utilização de tecnologia adequada (FILIPPIM; TURECK, 2008); Criação de formas específicas de culturas particulares. Abertura, com expressão de sentimentos e idéias (TOALDO; JOTZ; LUCE, 2008); Essencial, pode ser um indicador fundamental para que uma equipe obtenha alto desempenho (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2003); Facilitação para o compartilhamento de aprendizagem (ANTONELLO, 2007).
29, 30, 36, 46 e 73	<b>Confiança</b>	Estabelecimento mútuo entre as partes (FILIPPIM; TURECK, 2008); Incentivo ao desenvolvimento da coesão (TOALDO; JOTZ; LUCE, 2008); Refere-se a um dos pré-requisitos para a formação de equipe (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2003).
28, 47 e 74	<b>Satisfação</b>	Reação afetiva de uma pessoa com seu trabalho. Tem papel determinante no direcionamento dos comportamentos dos trabalhadores (PUENTE-PALACIOS; ALMEIDA; REZENDE, 2011); Representa um vínculo afetivo de seus membros com relação às experiências vividas no ambiente de trabalho. Um indicador legítimo da efetividade. Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho específico, ou ainda da experiência geral de trabalho (PUENTE-PALACIOS; SEIDL; SILVA, 2008).
9, 26, 27, 41, 42, 60 e 61	<b>Comprometimento</b>	Reflete-se na dedicação dos membros com relação aos interesses do grupo (TOALDO; JOTZ; LUCE, 2008); Representa um vínculo construído em relação a um objeto específico. Pode estar sustentado em base instrumental, normativa ou atitudinal/afetiva (PUENTE-PALACIOS; ALMEIDA; REZENDE, 2011).
3, 4, 10, 17,18, 25, 26, 29, 32, 33, 35 e 53	<b>Conflitos</b>	Fazem parte da relação entre os membros da equipe e devem ser tratados no momento em que aparecem. A conciliação é realizada na base de negociações e ajustes (FILIPPIM; TURECK, 2008); São administráveis e devem ser cuidados para evitar que o desempenho diminua (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2003); Podem: influenciar positivamente os membros da equipe de trabalho; ocorrer em diferentes dimensões; e ser diferenciados em dois focos - o conflito de tarefa e o conflito de relacionamento (GUIMARÃES; MARTINS, 2008).
Fonte: dados da pesquisa		

A interferência do processo de comunicação no trabalho em equipe é expressa ao longo de todo o filme. As cenas 7, 18, 25, 39, 43 e 67 foram as mais expressivas para o registro do Quadro 4 no fator comunicação. Todas essas cenas mostram o personagem central da trama, Sean, sempre fazendo uso de uma comunicação clara, objetiva, aberta, com expressão de emoções e sentimentos. Destacam-se, entretanto: a cena 18 em que ele faz a seleção dos garotos para participar do time; a cena 39 em que ele conversa com os jovens sobre a importância do estudo da matemática; a cena 43 em que ele vai conversar com Bates ao vê-lo isolado. Na cena 45, em que Sean cobra melhoria no time, são elucidadas as bases da argumentação expostas por Filippim e Tureck (2008) e Toaldo, Joltz e Luce (2008), da mesma forma que demonstram que com a comunicação aberta e objetiva, o processo de compartilhamento de aprendizagem é facilitado, corroborando a argumentação teórica de Antonello (2007).

A confiança apresenta-se também ao longo de todo o filme como um fator essencial para o desenvolvimento da equipe. As cenas 29, 30, 36, 46 e 73 foram as escolhidas para o registro do Quadro 4 no fator confiança. Destacam-se, no entanto: a cena 29 em que Sean conversa com Júnior ao vê-lo treinando sozinho e o rapaz pede para voltar ao time e o treinador diz: “por que eu devo confiar em você” evidencia-se a confiança como um pré-requisito para que Júnior volte a fazer parte do time o que corrobora empiricamente a base teórica de Rabechini Júnior e Carvalho (2003); na cena 30 em que Júnior começa a treinar com muita força, podendo machucar os companheiros, Sean o corrige para que isso não aconteça, e para que os outros rapazes possam começar a estabelecer um elo de confiança entre si e com o próprio Júnior. Com essa cena pode-se evidenciar a necessidade da confiança como um fator de desenvolvimento na coesão do time, base teórica de Toaldo, Jotz e Luce, (2008). Tal coesão é evidenciada também no estabelecimento do vínculo de confiança entre Willie e Owens, ao longo da trama, mas que é explicitado na cena em que Owens é baleado no campo e Willie o socorre, bem como na cena 45 que retrata o treino cinco dias antes do jogo e em que falas como “vamos lá Weathers, você é melhor do que isso”; “você vai conseguir”; “ninguém vai vencer agente”, são repetidas denotativamente como equipe coesa.

A satisfação como uma reação afetiva da pessoa com seu trabalho base teórica de Puente-Palacios, Almeida e Rezende (2011) é evidenciada: na cena 28 em que os garotos demonstram descontração e expressão de satisfação com risos e piadinhas; na cena 47 em que Júnior, ao falar com o time que está indo ao jogo, diz que mesmo machucado e impossibilitado de jogar está feliz em fazer parte do time por ser para ele uma família. Na cena 74, que mostra a vitória do time expressando um estado emocional positivo e de prazer resultante de um trabalho, fica clara a base teórica de Puente-Palacios, Seidl e Silva, (2008).

O fator comprometimento foi retratado nas cenas 9, 26, 27, 41, 42, 60 e 61, registradas no Quadro 4. As bases instrumental, normativa e afetiva do comprometimento, tratadas por Puente-Palacios, Almeida e Rezende (2011) são evidenciadas ao longo do filme: na cena 27, em que Sean expõe os incentivos que terão ao participarem do time e as recompensas pelo esforço; na cena 31, em que Sean diz que encherá a piscina após eles conseguirem ganhar o jogo. Ambas as cenas estão alinhadas à base instrumental, na qual o comprometimento está pautado em recompensas e benefícios próprios, na condição de membros da equipe.

Nas cenas 41 e 42 evidencia-se a base do comprometimento normativo em que os garotos demonstram orgulho por estarem fazendo parte da equipe o que corrobora a base teórica de Netto e Valéria (2005). O comprometimento afetivo é evidenciado na cena 61 em que o vínculo afetivo positivo é demonstrado quando a equipe entrega o vaso de flores para que Sean entregue à sua mãe, bem como na cena 71 pela argumentação de Sean e do diretor do Centro para a permanência dos garotos no campeonato e, na cena 68, quando o líder diz: “quando vence um, vencem todos”. O desenvolvimento do comprometimento afetivo proporciona maior integração entre os componentes da equipe o que está alinhado à base teórica de Toaldo, Jotz e Luce (2008).

O conflito é um fator presente em toda a trama do filme o que corrobora, de forma empírica, a base da argumentação de Rabechini Junior e Carvalho (2003). As cenas 3, 4, 10, 17, 18, 25, 26, 29, 32, 33, 35 e 53 foram escolhidas para o Quadro 4 nesse fator. Na cena 18, em que Sean seleciona os garotos que irão participar do time, ele exclui Júnior por identificar nele um ponto de conflito potencial no relacionamento do time.

Na cena em que Sean separa a briga entre Willie e Owens pode-se evidenciar a necessidade, tratada por Toaldo, Jotz e Luce (2008), de conciliação pautada em negociações e ajustes. A base teórica desenvolvida com base em Guimarães e Martins (2008) pode ser evidenciada em cenas como: a 26, em que Evans desiste de participar do time; a 29 em que Júnior aparece treinando sozinho e a 43 em que Sean conversa com Bates que está sozinho em um banco por não ter recebido a visita da mãe. Tais cenas demonstram a existência de conflitos na dimensão do indivíduo, tanto intrapsíquico, quanto psicossocial.

Os conflitos na dimensão de grupo social são evidenciados no nível intergrupais na cena em que os jovens que estão presos no centro e não participam do time confrontam aqueles que fazem parte do time, mostrando a existência de conflito entre esses dois grupos. O conflito intergrupo também é evidenciado na trama do filme entre as duas gangs rivais '88' e '95'. No nível de conflitos intragrupais encontram-se evidências de conflitos de tarefas na cena 35 em que Willie senta-se como forma de confrontar Sean pelo não fornecimento de água ao time, no tempo dos integrantes. Após o gesto de Willie todos os outros garotos sentam também. Nesse momento Sean sorri e diz que naquele momento eles estão "agindo como um time". Essa cena corrobora empiricamente a base teórica desenvolvida pelos autores que o conflito de tarefa possibilita o surgimento de novas soluções.

O conflito de relacionamento é evidenciado em diversos momentos como nas cenas: 3 em que Roger tenta assassinar outro garoto do centro; 10, em que Júnior briga e é punido sendo levado à um quarto isolado; 17, em que Willie se coloca separado do grupo; nas cenas 25 e 33 em que a rivalidade entre Willie e Owens é evidenciada; na cena 53 em que o time participa do primeiro jogo e o resultado é muito ruim. Nessas cenas, a presença de conflito interno de relacionamento é evidenciada pela incompatibilidade envolvendo tensão e raiva, pautada em bases emocionais. Tais cenas elucidam o caráter disfuncional do conflito de relacionamento para o desempenho da equipe como mostrado no argumento teórico de Guimarães e Martins(2008).

A análise fílmica mostrou que, não obstante as dificuldades internas e externas à equipe, Sean Porter, com o auxílio de Malcolm Moore, conseguiu desenvolver a equipe e gerenciá-la. Para as dificuldades oriundas do próprio sistema, Sean não hesitou em disparar a frase: "Vamos tentar o impossível, porque o possível não está funcionando"!

## **5 Considerações Finais**

Relembre-se que neste artigo se tomou como objeto de estudo a gestão de equipes, tendo como suporte a utilização da análise fílmica no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. Com o objetivo de investigar os fatores que influenciam a gestão de equipes, se tomou como base o filme 'A gang está em campo', buscando-se responder à questão de que fatores podem influenciar o desenvolvimento e o desempenho de uma equipe.

Os dados não verbais apresentados nas cenas, assim como a fala dos personagens foram consubstanciados pela base teórica de trabalho em equipes o que permitiu, à luz de um filme a elucidação dos fatores internos e externos à equipe, que estão presentes e devem ser considerados ao se propor ensinar o conteúdo do trabalho em equipe aos alunos de Administração.

Ressalvadas as limitações do próprio estudo observacional indireto e, potencializadas as suas vantagens, pode-se dizer que, com o objeto de estudo escolhido, o objetivo de

investigar os fatores que influenciam a gestão de equipe tendo como base o filme ‘A gang está em campo’, foi atingido, uma vez que:

Ao longo de todo o filme, podem-se evidenciar os aspectos das dimensões de pessoas, de grupos e de equipes, em que o trabalho coletivo deve ser analisado.

A análise fílmica pôde mostrar que os fatores externos à equipe, como estrutura, estratégia de gestão e adequada disponibilidade de pessoas para o desenvolvimento das habilidades compartilháveis, afetam o desempenho de uma equipe.

Como fatores internos, a interferência do processo de comunicação na gestão da equipe foi expressa ao longo de todo o filme; a confiança apresentou-se no filme como um fator essencial para o desenvolvimento da equipe; a satisfação como uma reação afetiva da pessoa com seu trabalho foi evidenciada; o fator comprometimento foi retratado nas bases instrumental, normativa e afetiva do comprometimento, ao longo do filme; o conflito foi um fator presente em todo o filme, bem como a necessidade de conciliação pautada em negociações e em ajustes para o funcionamento da equipe.

Ressalte-se que, no desenvolvimento desta pesquisa, os discentes envolvidos no projeto de iniciação científica também aprenderam a trazer para o ambiente de estudos os conceitos e temas abordados, representando a possibilidade de contribuição e os envolvendo em contextos diferentes. Nesses contextos, os valores respeito e confiança foram vitais para a superação dos fatores que dificultam o desenvolvimento e o desempenho de uma equipe, como também puderam ser esses valores percebidos no processo de gestão da equipe do filme.

Uma vez compreendidas as limitações, uma contribuição que este estudo pode vir a prospectar, do ponto de vista do processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração, está relacionada com a possibilidade do incremento de pesquisas envolvendo artes, principalmente a análise fílmica, como *corpus* de investigação científica.

## Referências

A GANGUE ESTÁ EM CAMPO. Direção de Phil Joanou. Estados Unidos. Columbia Pictures. 1 DVD (125 min), son., color, 2006.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As Pessoas na Organização**, p. 35-50. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ANTONELLO, C. S. O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 25, p. 39-58, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2010.

BEJARANO, V. C.; PILATTI, L. A. Elementos externos essenciais à implementação de equipes: um estudo de caso. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 1, 2008.

BIEHL, K. A. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. In: BITENCOURT, E. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CADORI, A. A. A equipe desportiva enquanto uma organização que aprende. **Revista Alcance – UNIVALE**, v. 13, n. 1, p. 113-134, 2006.

COSTA, F. C. X. Trabalho em grupo entre alunos de cursos de Administração: uma utopia? **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 7, n. 19, p. 36-45, 2005.

DENZIN, N. K.; Reading film: using films and videos as empirical social science material. IN: FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEINKE, I. (Ed). **A companion to qualitative research**. Sage Publications, London, p. 238-242, 2004.

FILIPPIM, E. S.; TURECK, V. C. O trabalho em equipe na administração pública municipal. **Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2008.

GUIMARÃES, V. F.; MARTINS, M. C. F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. **Revista Psicologia**, v. 8, n. 2, p. 54-78, 2008.

LEITE, N. R. P.; LEITE, F. P. A análise fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: aplicações do estudo observacional. **Revista de Gestão da USP – REGE USP**, FEA-USP, São Paulo: v.17, n.1, p. 75-97. 2010.

LEITE, N. R. P.; AMARAL, I. G.; FREITAS, A. D. G.; ALVARENGA, M. A. Projetos educacionais e estudos observacionais em análise fílmica: qual o atual status de produção no Brasil? **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. São Paulo: v. 3, n. 3, p. 215-250, set/dez. 2012.

MACHADO, D. Q., MATOS, F. R. N., LEITE, N. R. P., LEITE, F. P. Estudo observacional e análise fílmica: uma introdução. In: Machado, D. Q., Matos, F. R. N. (Orgs). **Estudos observacionais em análise fílmica**. Curitiba: CRV, 2012.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2004.

NETTO, A. V.; VALERIO, D. M. Gestão de pessoas altamente qualificadas em pequenas empresas de base tecnológica. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, p. 131-147, 2005.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 57-78, 2005.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; SEIDL, J.; SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho - rPOT**, v. 8, n. 2, p. 79-97, 2008.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; ALMEIDA, R. S.; REZENDE, D. V. O impacto da interdependência no trabalho sobre a efetividade de equipes. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 59, 2011.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. Perfil das competências em equipes de projetos. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2003.

TAVARES, C. A. B.; FREITAS, D. G. F.; LEITE, N. R. P. 'Um Time, um País' – Um estudo sobre a eficácia da liderança à luz da análise fílmica de *Invictus*. In: **Anais do XV Seminários em Administração** – SemeAd, FEA-USP. São Paulo, outubro 2012.

TOALDO, A. M. M.; JOTZ, C. B.; LUCE, F. B. O papel do grupo de trabalho na formulação e implementação de estratégias. **REGE Revista de Gestão**, v. 15, n. 4, p. 101-115, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C.; BIANCO, A.; GOMES, A. P. C. Z. O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 1, 2006.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.) **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.