

# 10

## Compreendendo as equipes de trabalho

*Eu sou parte de uma equipe. De certa forma, apenas termino o trabalho de um grupo enorme de pessoas!*

*Ayrton Senna da Silva*

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**Depois de ler este capítulo, você será capaz de:**

- 1 Analisar a crescente popularidade das equipes nas organizações.
- 2 Comparar e contrastar grupos e equipes.
- 3 Comparar os quatro tipos de equipes.
- 4 Identificar as características das equipes eficazes.
- 5 Mostrar como as organizações podem desenvolver membros de equipe.
- 6 Decidir quando é preferível contar com indivíduos a contar com equipes.
- 7 Mostrar como o entendimento a respeito das equipes difere entre culturas.

### O DURO TRABALHO EM EQUIPE POR TRÁS DAS CÂMERAS

Quando assistimos às brigas entre as personagens Flora e Donatela na novela *A favorita*, vividas, respectivamente, pelas atrizes Patrícia Pillar e Cláudia Raia, e às cenas de amor protagonizadas por Marcos e Helena em *Viver a vida*, representados por José Mayer e Tais Araújo, raramente nos damos conta de todo o trabalho necessário para que as novelas possam ir ao ar. Em geral, pensamos apenas no talento dos atores e atrizes, esquecendo-nos da grande equipe responsável pela produção dos capítulos. Entretanto, no set de gravações, há muitas pessoas envolvidas nesse processo, e é graças ao trabalho em equipe protagonizado por elas que a fantasia se torna realidade na tela de milhões de televisores em todo o Brasil.

Tomemos a novela *Viver a vida* como exemplo. Produzida e transmitida pela Rede Globo, a atração estreou em setembro de 2009 no horário mais nobre da emissora: após o *Jornal Nacional*. Escrita por Manoel Carlos, dezenas de atores e atrizes estavam envolvidos nas gravações da telenovela, mas não eram os únicos



Bernardo Gutiérrez/Folhapress

membros da equipe. Mais de 150 pessoas trabalhavam atrás das câmeras para que fosse possível produzir todos os capítulos com um padrão máximo de qualidade e realidade.

A primeira fase na elaboração de um projeto como *Viver a vida* é a de pré-produção. Nessa etapa, o roteirista Manoel Carlos juntou-se ao diretor de núcleo, Jayme Monjardim, ao diretor-geral, Fabrício Mamberti, e ao diretor de produção, Flávio Nascimento, para determinar o time de atores e a equipe de diretores, assistentes, técnicos e operadores que participariam das gravações. Nessa etapa de planejamento, além dos recursos humanos, o roteirista e os diretores determinam os locais de gravações e elaboram o orçamento do projeto.

Tem início, então, o verdadeiro trabalho em equipe. Durante as gravações da novela, um verdadeiro exército de cenógrafos, figurinistas, maquiadores, operadores e técnicos de áudio, câmeras e microfones entram em ação. Além dessas pessoas, diversos diretores, como os de iluminação e fotografia, ficam atentos aos mais diversos detalhes para que todas as imagens fiquem perfeitas. Nessa etapa, o diretor de produção cumpre um papel fundamental ao servir de ponte entre os diferentes departamentos. Subordinado a ele, o gerente de produção, que, em *Viver a vida*, foi 'protagonizado' por Cláudia Braga, atua no dia a dia das gravações, controlando horários e conciliando os ânimos de todos os membros da equipe. Por fim, ocorre a fase de edição e finalização, quando outros diretores, assistentes e técnicos cuidam dos detalhes finais dos capítulos e inserem os temas musicais.

Obviamente, todo esse trabalho é bastante complexo e a equipe precisa conviver com diversas pressões, principalmente com os prazos que, muitas vezes, são bastante curtos e obrigam o time a trabalhar até de madrugada. Na Rede Globo, porém, há talento tanto diante quanto atrás das câmeras. Dessa forma, graças à soma das competências de todas as pessoas envolvidas e à sinergia dos talentos promovida pela integração dos membros, sempre é possível chegar a um final feliz.<sup>1</sup>

As equipes estão cada vez mais se transformando no principal meio de organizar o trabalho nas organizações modernas. Na verdade, essa tendência está tão amplamente difundida que empresas como a Rede Globo e a Rede Record chegam a contratar equipes inteiras. Na verdade, há poucos insultos mais prejudiciais do que ser acusado de 'não ser um trabalhador de equipe'.

## Por que as equipes se tornaram tão populares?

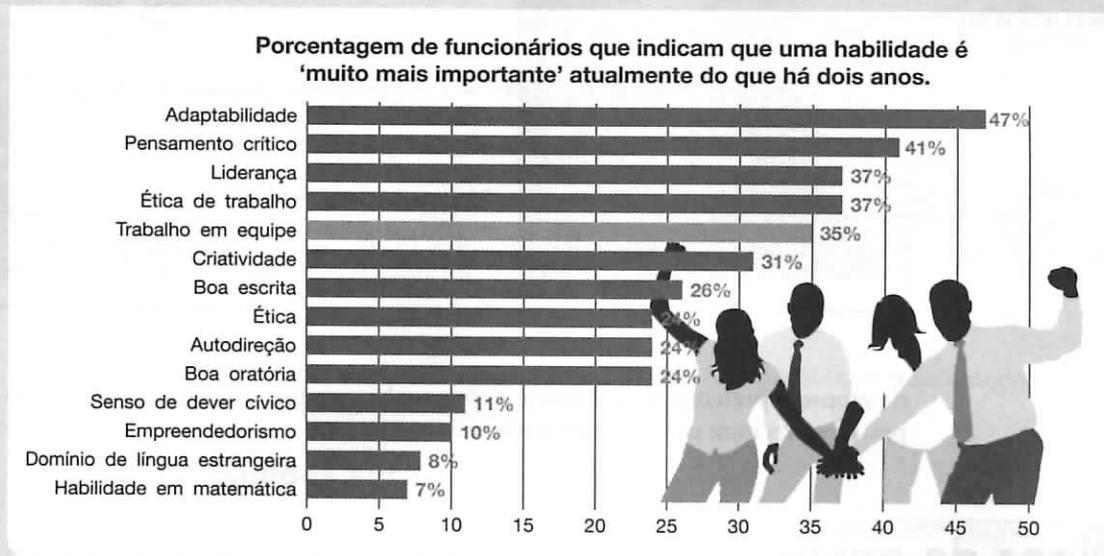
Há algumas décadas, quando empresas como a fabricante sueca de automóveis e caminhões Volvo passaram a utilizar equipes em seus processos de produção, o fato virou notícia, porque era uma prática que ninguém mais adotava. Hoje acontece exatamente o contrário. É a organização que *não* usa equipes que chama a atenção. As equipes estão em todas as partes.

Mas, como explicar essa atual popularidade das equipes? Quando as organizações se reestruturam para competir de modo mais eficaz e eficiente, escolhem as equipes como forma de utilizar melhor os talentos de seus funcionários. As equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamentos permanentes. Elas têm capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente. Mas não devemos subestimar as propriedades motivacionais das equipes. Conforme nossa discussão sobre o papel do envolvimento do funcionário como agente motivador, no Capítulo 7, as equipes facilitam a participação dos trabalhadores nas decisões operacionais. Assim, outra explicação para a popularidade das equipes é que elas são uma forma eficaz de os dirigentes promoverem a democratização de suas empresas e aumentarem a motivação dos funcionários.

O fato de as organizações terem adotado o modelo de equipes não significa necessariamente que elas são sempre eficazes. Os tomadores de decisões, humanos que são, podem ser levados por modismos ou pelo que 'todo mundo pensa'. As equipes são realmente eficazes? Que condições afetam seu potencial? Como elas trabalham em conjunto? Essas são algumas das questões a que responderemos ao longo deste capítulo.

## ENQUETE COMPORTAMENTAL

## Importância relativa das habilidades para o trabalho em equipe



Fonte: Baseado em *Critical Skills Needs and Resources for the Changing Workforce*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2008.

## Diferenças entre grupos e equipes

Grupos e equipes não são a mesma coisa. Nesta seção, definiremos e esclareceremos as diferenças entre um grupo de trabalho e uma equipe de trabalho.<sup>2</sup>

No capítulo anterior, definimos *grupo* como dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir um objetivo. Um **grupo de trabalho** é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de responsabilidade.

Os grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Assim, seu desempenho é apenas o somatório das contribuições individuais de seus membros. Não existe uma sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

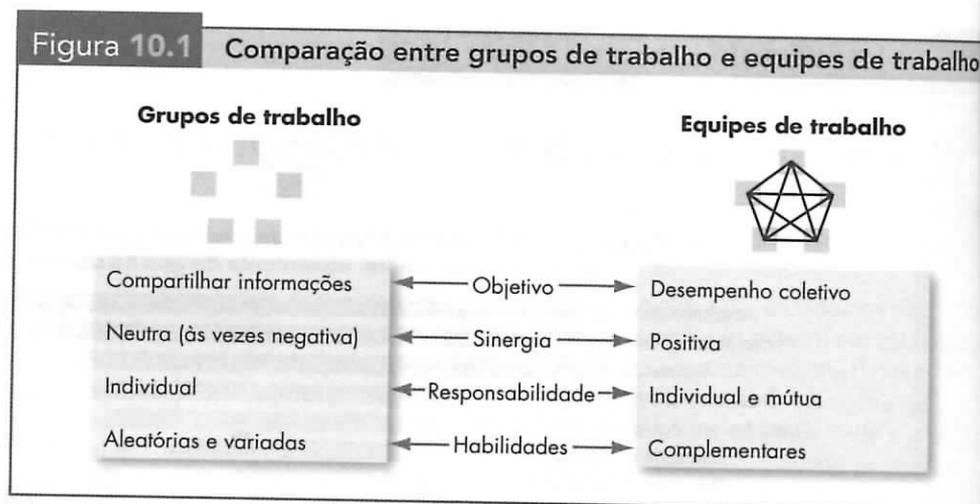
Uma **equipe de trabalho**, por sua vez, gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma de suas contribuições individuais. A Figura 10.1 ressalta as diferenças entre grupos e equipes de trabalho.

Essas definições ajudam a esclarecer por que tantas organizações recentemente reestruturaram seus processos de trabalho em torno de equipes. Os gestores buscam uma sinergia positiva que permita à organização melhorar seu desempenho. O uso extensivo das equipes gera o *potencial* para uma organização aumentar seus resultados sem necessidade de aumentar os investimentos. Repare, contudo, que dissemos 'potencial'. Não existe nenhuma mágica na criação de equipes que garanta a obtenção da sinergia positiva. Apenas chamar um *grupo de equipe* não melhora automaticamente seu desempenho. Como veremos neste capítulo, as equipes eficazes possuem certas características comuns. Se os dirigentes

**Grupo de trabalho**  
Grupo que interage, basicamente, para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na área de responsabilidade.

**Equipe de trabalho**  
Grupo em que os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.

Figura 10.1 Comparação entre grupos de trabalho e equipes de trabalho



da empresa pretendem melhorar o desempenho organizacional por meio do uso de equipes, eles precisam possuir tais características.

## Tipos de equipes

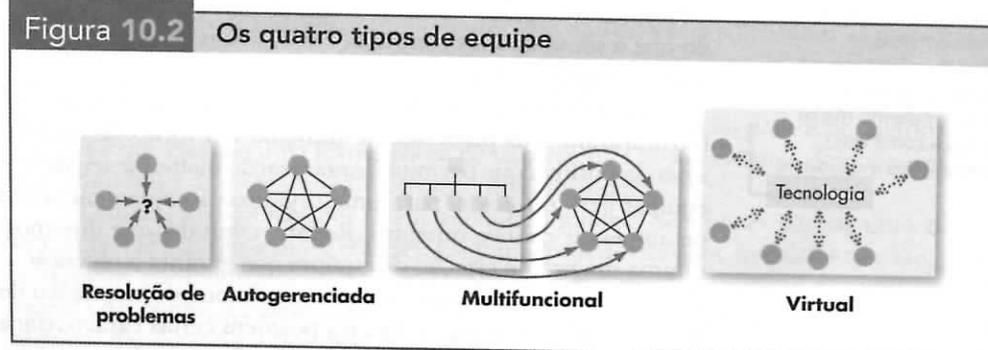
As equipes podem produzir bens, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos, oferecer aconselhamento ou tomar decisões.<sup>3</sup> Nesta seção, descreveremos os quatro tipos mais comuns de equipes em uma organização: *equipes de resolução de problemas*, *equipes autogerenciadas*, *equipes multifuncionais* e *equipes virtuais* (ver Figura 10.2).

### Equipes de resolução de problemas

No passado, as equipes eram quase sempre compostas de cinco a 12 funcionários, todos do mesmo departamento, que se reuniam durante algumas horas por semana para discutir formas de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho.<sup>4</sup> Nessas chamadas **equipes de resolução de problemas**, os membros trocam ideias ou oferecem sugestões sobre os processos e métodos de trabalho que podem ser melhorados. No banco norte-americano Merrill Lynch, por exemplo, foi criada uma equipe de resolução de problemas para descobrir maneiras de reduzir o tempo necessário para a realização de alguns processos de administração contábil.<sup>5</sup> Ao sugerir cortes em etapas do processo de 46 para 36, a equipe reduziu o prazo médio dos procedimentos, de 15 dias para 8 dias. Da mesma forma, na Tupy Fundições, de Joinville, em Santa Catarina, os funcionários formam equipes de cinco a dez integrantes que percorrem as

Equipes de resolução de problemas  
Grupo de 5 a 12 funcionários do mesmo departamento, que se reúnem algumas horas por semana para discutir formas de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho.

Figura 10.2 Os quatro tipos de equipe



Na fábrica da Louis Vuitton em Ducey, na França, todos os empregados trabalham em equipes de resolução de problemas, com cada equipe focando um produto por vez. Seus membros são encorajados a sugerir melhorias em métodos de fabricação e processos, bem como na qualidade dos produtos. Quando uma equipe foi solicitada a fazer um teste em um protótipo de uma nova bolsa, seus membros descobriram que alguns pinos decorativos estavam fazendo que o zíper da bolsa emperrasse. A equipe alertou os gestores, que fizeram os técnicos mudarem os pinos para longe dos zíperes, resolvendo o problema.



Meacyr Lopes Júnior/Folhapress

instalações industriais para propor sugestões a problemas relacionados ao desperdício e às falhas na segurança dos trabalhadores.<sup>6</sup>

### Equipes autogerenciadas

As equipes de resolução de problemas somente fazem recomendações. Algumas organizações vão mais longe e criam equipes que podem não apenas solucionar os problemas, mas também implementar as soluções e assumir total responsabilidade pelos resultados.

As **equipes autogerenciadas** são grupos de funcionários (geralmente entre dez e 15 pessoas) que realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem muitas das responsabilidades que antes eram de seus antigos supervisores.<sup>7</sup> Normalmente, isso inclui o planejamento e o cronograma de trabalho, a delegação de tarefas aos membros, a tomada de decisões operacionais e a implementação de ações para solucionar os problemas do trabalho com fornecedores e clientes. As posições de supervisão perdem sua importância e até podem ser eliminadas.

A pesquisa sobre a eficácia das equipes autogerenciadas, porém, não tem sido uniformemente positiva.<sup>8</sup> Essas equipes em geral não administram bem os conflitos. Quando surgem disputas, os membros deixam de cooperar e passam a ocorrer lutas de poder, que prejudicam o desempenho de grupo.<sup>9</sup> Além disso, embora os membros dessas equipes demonstrem níveis mais altos de satisfação em comparação a outros indivíduos, às vezes eles também apresentam altos índices de absenteísmo e rotatividade.

### Equipes multifuncionais

A Boeing criou uma equipe composta de funcionários das áreas de produção, planejamento, qualidade, ferramentaria, engenharia de projeto e sistemas de informação para automatizar o programa de fabricação da aeronave de transporte C-17. As sugestões dadas por esse grupo resultaram em uma grande redução de custos e de tempo dos processos, além da melhoria da qualidade.<sup>10</sup> Esse exemplo ilustra o conceito de **equipe multifuncional**, formada por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa.

Muitas organizações usam grupos horizontais e de duração limitada há anos. A IBM criou uma grande força-tarefa na década de 1960, formada por funcionários de todos os departamentos, para desenvolver o extremamente bem-sucedido System 360. Hoje, o modelo de equipes multifuncionais é tão amplamente usado que torna-se difícil imaginar uma organização de grande porte sem ele. Todas as principais indústrias automobilísticas — Toyota, Honda, Nissan, BMW, General Motors e Ford — adotam atualmente essa forma de equipe para coordenar projetos complexos. A Harley-Davidson conta com equipes multifuncionais específicas para administrar cada uma de suas linhas de motocicletas.

**Equipes autogerenciadas**  
Grupo de dez a 15 funcionários que assumem muitas das responsabilidades de seus antigos supervisores.

**Equipe multifuncional**  
Grupo de funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa.

Essas equipes incluem funcionários das áreas de projeto, manufatura e compras, além de representantes dos mais importantes fornecedores externos.<sup>11</sup> Até mesmo nos escritórios de advocacia, como o Machado, Meyer, Sendacz e Opice (MMSO), o uso de equipes multidisciplinares tornou-se fundamental para vencer grandes casos. Em processos de recuperação judicial, esses escritórios formam equipes multifuncionais, unindo advogados especialistas em diferentes ramos do direito para garantir que nenhum detalhe importante seja esquecido ou desconsiderado.<sup>12</sup> As equipes multifuncionais representam uma forma eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa, ou até de diferentes empresas, possam trocar informações, desenvolver novas ideias, solucionar problemas e coordenar projetos complexos. Evidentemente, não é fácil administrar essas equipes. Seus primeiros estágios de desenvolvimento, enquanto as pessoas aprendem a lidar com a diversidade e a complexidade, costumam ser muito trabalhosos e demorados. Leva algum tempo até que se desenvolvam a confiança e o espírito de equipe, especialmente entre pessoas com diferentes históricos, experiências e perspectivas.

**Equipes virtuais**  
Grupos que usam a tecnologia da informática para reunir seus membros, fisicamente dispersos, e permitir que eles atinjam um objetivo comum.

### Equipes virtuais

As equipes analisadas até agora realizam seu trabalho face a face. As **equipes virtuais** usam a tecnologia da informática para reunir seus membros fisicamente dispersos e atingir um objetivo comum.<sup>13</sup> Elas permitem que as pessoas colaborem on-line — usando

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

### Equipes virtuais globais

**H**á muitos anos, antes mesmo do e-mail, das mensagens instantâneas ou das videoconferências, os membros das equipes de trabalho costumavam se reunir no mesmo local, com provavelmente um ou dois membros que vinham para o trabalho de trem ou avião. Hoje, no entanto, as corporações operam em muitos países, daí a necessidade de as equipes trabalharem em conjunto por meio de linhas internacionais. As multinacionais usam equipes virtuais globais para atrair uma vantagem competitiva.

As equipes virtuais globais têm prós e contras. Do lado positivo, por virem de países diferentes, com conhecimentos e pontos de vista diversos, podem desenvolver ideias criativas e soluções para problemas que funcionem para várias culturas. Do lado negativo, essas equipes enfrentam mais desafios que as equipes tradicionais. Os membros que não aceitam indivíduos de diferentes culturas podem hesitar em compartilhar abertamente as informações, o que pode gerar problemas de confiança.

Outro desafio é que os membros das equipes virtuais globais podem ter ideias diferentes sobre como devem

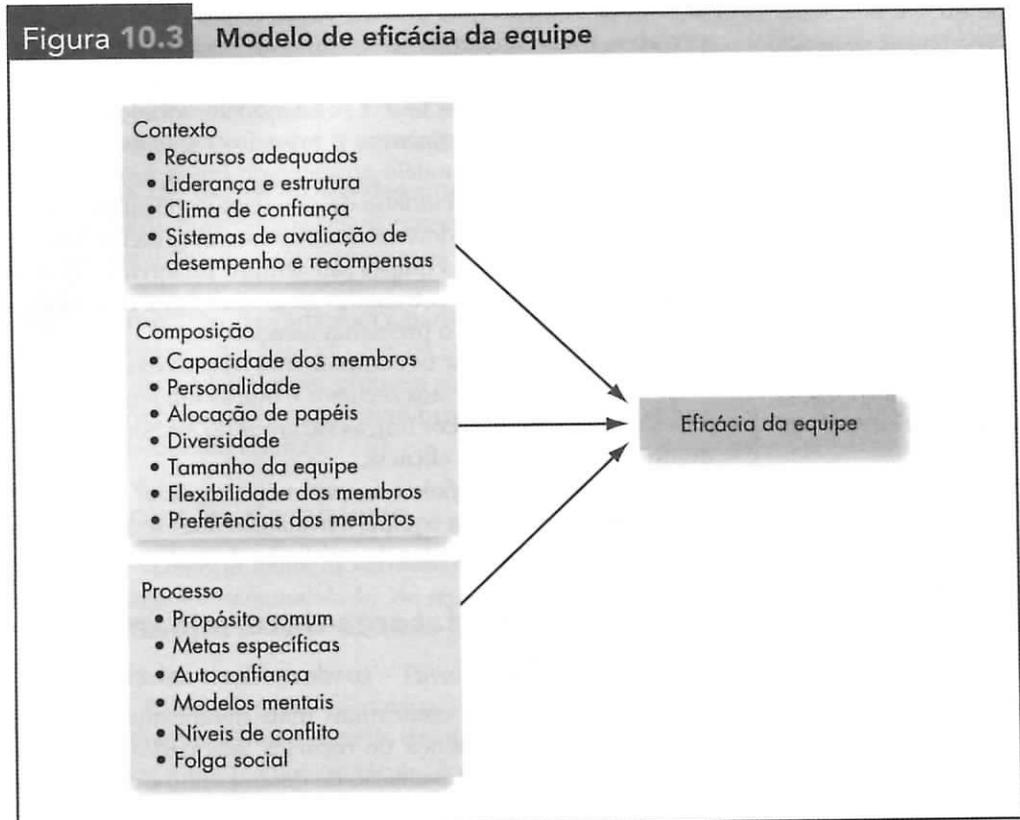
interagir. Um estudo de equipes belgas, indianas e norte-americanas revelou que as belgas e indianas tendiam a valorizar o respeito em suas interações virtuais. Faz sentido, visto que a Bélgica e a Índia possuem alto grau de distância do poder (ver Capítulo 4), o que significa que as pessoas estão mais ligadas em diferenças de status, hierarquia e poder.

Para criar e implementar equipes virtuais globais eficazes, os gestores têm de selecionar cuidadosamente os membros que eles acreditam que venham a prosperar em tal ambiente. Os empregados devem sentir-se confortáveis ao se comunicar eletronicamente e estar abertos a diferentes ideias. Pode ser necessário saber falar outras línguas. Além disso, os membros das equipes devem perceber que os valores que possuem podem ser muito diferentes dos de seus companheiros de equipe.

Apesar de as equipes virtuais globais enfrentarem muitos desafios, as empresas que as implementam de maneira eficaz podem gerar recompensas enormes por meio do grande conhecimento que adquirem.

**Fontes:** Baseado em D. M. Kekker, C. G. Rutte e P. T. Van den Berg, "Cultural Differences in the Perception of Critical Interaction Behaviors in Global Virtual Teams", *International Journal of Intercultural Relations*, 32, n. 5, 2008, p. 441-452; N. Zakaria, A. Amelinckx e D. Wilemon, "Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams", *Creativity and Innovation Management*, mar. 2004, p. 15-29; C. J. Friday, "Global Virtual Teams: Challenges of Technology and Culture", in E. Biech (Org.), *The 2008 Pfeiffer annual: Consulting*. São Francisco, CA: Pfeiffer/Wiley, p. 205-213.

Figura 10.3 Modelo de eficácia da equipe



os links de comunicação, como redes de longa distância, videoconferência ou e-mail — quer estejam na sala ao lado, quer estejam em outro continente. As equipes virtuais estão tão difundidas e a tecnologia tem avançado tanto que é praticamente um termo impróprio chamá-las de ‘virtuais’. Quase todas as equipes, hoje em dia, fazem pelo menos parte de seu trabalho a distância.

Apesar de sua onipresença, as equipes virtuais enfrentam desafios específicos. Elas podem sofrer, pois há menos compatibilidade social e menos interação direta entre os membros. Não conseguem reproduzir trocas pessoais que ocorrem em uma discussão face a face. Em especial quando os membros não se conhecem pessoalmente, as equipes virtuais tendem a se voltar mais para o cumprimento de tarefas e a apresentar menor troca de informação socioemocional do que as presenciais. Não é de surpreender que seus membros demonstrem menor satisfação com a interação de grupo do que as equipes presenciais. Para que as equipes virtuais sejam eficazes, a administração precisa garantir que (1) haja confiança entre os membros (um comentário inflamado em um e-mail de um deles pode enfraquecer gravemente a confiança da equipe); (2) o progresso da equipe seja monitorado de perto (de modo que ela não perca de vista seus objetivos e que nenhum membro fique ‘oculto’) e (3) os esforços e produtos da equipe virtual sejam divulgados para a organização (de modo que a equipe não fique invisível).<sup>14</sup>

## Criando equipes eficazes

Muitos têm tentado identificar os fatores relacionados à eficácia das equipes.<sup>15</sup> No entanto, alguns estudos transformaram o que antes era uma verdadeira ‘lista de ingredientes de bolo’<sup>16</sup> em um modelo relativamente focado desses fatores.<sup>17</sup> A Figura 10.3 resume

além de  
critérios  
equipes  
de recu-  
los espe-  
ante seja  
na eficaz  
mpresas,  
ordenar  
primeiros  
idade e a  
até que se  
diferentes

pes vir-  
dispersos e  
— usando

as e nor-  
tendiam  
uais. Faz  
alto grau  
significa  
s de sta-

globais  
dadosa-  
venham  
s devem  
icamente  
ecessário  
mbros das  
possuem  
banheiros

enfrentem  
entam de  
ormes por

Behaviors in  
n, “Working  
, p. 15-29; C.  
ão Francisco,

Sistemas de equipes múltiplas  
Sistemas nos quais diferentes equipes coordenam seus esforços para produzir o resultado desejado.

aquilo que sabemos atualmente sobre o que torna as equipes eficazes. Como você pode perceber, ele se fundamenta em diversos conceitos sobre os grupos que apresentamos no capítulo anterior.

A discussão a seguir baseia-se no modelo exibido na Figura 10.3. Tenha em mente dois aspectos antes de começarmos: o primeiro é que as equipes diferem quanto a sua forma e estrutura. Como o modelo apresentado busca uma generalização dos diversos tipos de equipe, é preciso ter o cuidado de não tentar aplicar rigidamente esses princípios a toda e qualquer equipe.<sup>18</sup> Ele deve ser usado como um roteiro. Em segundo lugar, o modelo parte da premissa de que as equipes são sempre preferíveis ao trabalho individual. Criar uma equipe 'eficaz' quando o trabalho seria mais bem realizado por um indivíduo equivale a resolver com perfeição o problema errado.

Podemos organizar os componentes básicos das equipes eficazes em três categorias. A primeira delas se refere aos recursos e outras influências *contextuais*. A segunda diz respeito à *composição* da equipe. Por fim, as variáveis do *processo* refletem o que acontece na equipe de modo a influenciar sua eficácia.

O que significa a *eficácia da equipe* nesse modelo? Em geral, ela engloba medidas objetivas da produtividade da equipe, a avaliação dos executivos com relação ao desempenho da equipe e medidas agregadas da satisfação de seus membros.

## Contexto: que fatores determinam se as equipes são bem-sucedidas

Os quatro fatores contextuais mais significativamente relacionados ao desempenho das equipes são a presença de recursos adequados, uma liderança eficaz, um clima de confiança e sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas que reflitam as contribuições da equipe.

**Recursos adequados** As equipes são parte de um sistema organizacional maior. Dessa forma, todas as equipes de trabalho dependem de recursos externos para sua sustentação. A escassez de recursos reduz diretamente a capacidade de a equipe desempenhar seu trabalho de maneira eficaz e atingir seus objetivos. Como concluiu um estudo que analisou 13 fatores potencialmente relacionados ao desempenho dos grupos, "talvez uma das características mais importantes de um grupo de trabalho eficaz seja o apoio que ele recebe da organização".<sup>19</sup> Isso inclui recursos como disponibilização de informações em tempo hábil, tecnologia apropriada, pessoal adequado, incentivo e apoio administrativo.

**Liderança e estrutura** As equipes não funcionam se seus membros não entrarem em acordo sobre quem faz o quê e assegurar que todos contribuam igualmente nesse arranjo. O acordo em relação às especificidades do trabalho e como elas devem ser organizadas para integrar as habilidades individuais requer liderança e estrutura para a equipe, seja da parte dos gestores, seja dos próprios membros da equipe. É certo que, nas equipes autogerenciadas, seus membros assumem muitas das funções que geralmente ficam a cargo dos chefes. No entanto, a função de um gestor, nesse caso, consiste em administrar as relações da equipe com pessoas *de fora* dela (e não o trabalho realizado internamente pelos membros).

A liderança é particularmente necessária em **sistemas de equipes múltiplas**, nos quais diferentes equipes coordenam seus esforços para produzir o resultado desejado. Aqui os líderes precisam outorgar poderes a suas equipes por meio da delegação de responsabilidade e fazer o papel de facilitadores, assegurando que as equipes trabalharão em conjunto, e não em um ambiente conflituoso.<sup>20</sup> Evidências recentes sugerem que equipes que estabelecem uma liderança compartilhada e tomam decisões em conjunto são mais eficazes do que aquelas que possuem uma estrutura tradicional que conta com um único líder.<sup>21</sup>

**Clima de confiança** Os membros das equipes eficazes confiam uns nos outros. Eles também demonstram confiança em seus líderes.<sup>22</sup> A confiança interpessoal entre os membros da equipe facilita a cooperação, reduz a necessidade de monitoramento dos comportamen-

CO  
A  
mai  
tudo  
e da  
men  
tem  
gati  
mais  
te p  
estu  
"Exi  
mos  
C  
oper  
cirur  
Font  
on Te  
Artigo  
gico>

tos individuais e une as pessoas em torno da crença de que nenhuma delas tentará tirar proveito da outra. Os membros da equipe apresentam mais disposição para assumir riscos ou mostrar vulnerabilidade quando acreditam que podem confiar nos outros membros. E, como veremos no Capítulo 13, a confiança é a base para a liderança. Ela permite que a equipe aceite as decisões e objetivos de seu líder e se comprometa com eles.

**Sistemas de avaliação de desempenho e recompensas** Como conseguir que os membros de uma equipe sejam responsáveis, tanto individualmente como em grupo? As avaliações individuais de desempenho e os incentivos podem interferir no desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Assim, ao lado da avaliação e das recompensas individuais pela contribuição de cada funcionário, os dirigentes precisam modificar o sistema tradicional de avaliação, baseado nas recompensas individuais, para refletir o desempenho da equipe.<sup>23</sup> As avaliações em grupo, a participação nos lucros e nos resultados, os incentivos aos grupos pequenos e outras modificações no sistema podem reforçar o empenho e o comprometimento das equipes.

### Composição da equipe

Esta categoria inclui as variáveis relacionadas com quem deve integrar as equipes — as habilidades e personalidades de seus membros, a alocação de papéis e a diversidade, o tamanho da equipe e as preferências dos membros pelo trabalho em equipe.

**Capacidades dos membros** Parte do desempenho de uma equipe depende dos conhecimentos, das habilidades e das capacidades individuais de seus membros.<sup>24</sup> É verdade que, ocasionalmente, vemos a respeito de equipes esportivas compostas de atletas medíocres, mas que, graças a um técnico excelente, à determinação do grupo e à precisão do trabalho em

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

### Evitando os erros da equipe

**A**s cirurgias quase sempre são feitas por uma equipe, mas, em muitos casos, estas são equipes apenas no nome. Isso é o que diz um estudo com mais de 2.100 cirurgiões, anestesistas e enfermeiras.

Os pesquisadores pediram aos participantes do estudo que descrevessem a 'qualidade da comunicação e da colaboração que experimentaram' com os outros membros da equipe cirúrgica. Talvez não surpreendentemente, os cirurgiões receberam as avaliações mais negativas para o trabalho em equipe e os enfermeiros, as mais positivas. "O estudo é um tanto quanto humilhante para mim", disse Martin Makary, autor que liderou o estudo e também cirurgião no hospital Johns Hopkins. "Existe muito orgulho na comunidade cirúrgica. Precisamos equilibrar essa nossa doutrina de liderança."

Os pesquisadores atribuem muitos erros em salas de operação, tais como esponjas deixadas em pacientes e cirurgias feitas no lado errado do corpo, a um trabalho

de equipe deficiente. Mas é mais fácil falar do que fazer quando se trata de melhorar o sistema. Outro estudo realizado com enfermeiros brasileiros identificou o relacionamento interpessoal com cirurgiões e anestesistas como uma das principais dificuldades enfrentadas por esses profissionais nos centros cirúrgicos.

De acordo com os entrevistados, diversas são as causas desses conflitos: as diferenças nos valores e no estilo de trabalho, a diversidade demográfica, o estresse provocado pela irritação de alguns cirurgiões, entre outras. Além disso, outro fator também contribuiu fortemente para a baixa qualidade do trabalho em equipe nos centros cirúrgicos: em algumas situações, as diferenças de status entre os cirurgiões e a equipe de enfermagem geram problemas, o que faz que os enfermeiros sejam tratados como meros empregados, não recebendo de seus 'colegas de equipe' o respeito necessário para manter uma boa comunicação entre todo o time.

**Fontes:** E. Nagourney, "Surgical Teams Found Lacking, in Teamwork", *New York Times*, 9 maio 2006, p. D6; "Nurses Give Surgeons Poor Grades on Teamwork in OR", *Forbes*, 5 maio 2006; e "Dificuldades enfrentadas por enfermeiros em um centro cirúrgico". *Portal Educação – Medicina – Artigos*. Disponível em: <[www.portaleducacao.com.br/enfermagem/artigos/7762/dificuldades-enfrentadas-por-enfermeiros-em-um-centro-cirurgico](http://www.portaleducacao.com.br/enfermagem/artigos/7762/dificuldades-enfrentadas-por-enfermeiros-em-um-centro-cirurgico)>. Acesso em: 19 fev. 2010.

No Carnaval, um bom exemplo do trabalho em equipe acontece quando uma escola de samba desfila na avenida. Durante o desfile, nada representa tão bem o espírito e a coordenação de grupo quanto o time de ritmistas da bateria: o coração da escola de samba. Para garantir uma bateria nota dez, entretanto, não basta ter bons instrumentos e uma bela fantasia: é necessário que os ritmistas estejam treinados e dominem completamente o som dos surdos, tamborins, repiques, caixas de guerra, cuícas e chocalhos. Dessa forma, com membros muito habilidosos tocando os instrumentos, a escola pode avançar feliz pela avenida.



equipe, vencem um grupo de atletas muito mais talentosos. Mas tais casos ficam famosos exatamente porque são exceções. O desempenho de uma equipe não é apenas o somatório das capacidades individuais de seus membros. Contudo, essas capacidades determinam parâmetros do que os membros podem fazer e do quão eficientes serão dentro da equipe.

Uma equipe precisa de três tipos diferentes de capacidades. Primeiro, ela precisa de pessoas com *conhecimentos técnicos*. Segundo, de pessoas com *habilidades para resolução de problemas e tomada de decisões* para identificar problemas, gerar e avaliar alternativas e fazer escolhas competentes. Finalmente, as equipes precisam de pessoas que saibam ouvir, deem *feedback*, solucionem conflitos e possuam outras *habilidades interpessoais*.<sup>25</sup> A mistura correta dessas habilidades é crucial, mas elas não precisam estar todas presentes desde o início. Não é raro que um ou mais membros da equipe se comprometam a aprender as habilidades de que a equipe tem deficiência para permitir que o grupo atinja todo o potencial.

As pesquisas oferecem algumas contribuições quanto à composição e ao desempenho das equipes. Primeiro, quando a tarefa compreende uma importante reflexão (resolver um problema complexo, como reestruturar uma linha de montagem), as equipes de alta capacitação (compostas principalmente de membros inteligentes) têm melhores resultados que as de baixa capacitação, em especial quando a carga de trabalho é distribuída por igual. Dessa forma, o desempenho da equipe não depende do vínculo menos eficaz. As equipes altamente capacitadas também são mais adaptáveis a situações de mudança, pois podem aplicar conhecimentos anteriores a problemas novos de maneira efetiva.

Segundo, quando as tarefas são simples, as equipes altamente capacitadas não trabalham tão bem, talvez porque seus membros fiquem entediados e voltem suas atenções para outras atividades mais estimulantes, ao passo que as equipes de baixa capacitação permanecem na tarefa. As equipes com alta capacitação devem ser alocadas para lidar com problemas complexos. Sendo assim, é importante vincular as capacidades da equipe à tarefa.

Por fim, a capacitação do líder da equipe também importa. Os líderes inteligentes ajudam os membros menos inteligentes quando estes têm dificuldades com uma tarefa. Mas um líder menos inteligente pode neutralizar o efeito de uma equipe altamente capacitada.<sup>26</sup>

**Personalidade dos membros** Demonstramos no Capítulo 5 que a personalidade tem uma influência significativa sobre o comportamento individual do funcionário. Muitas das dimensões identificadas no Modelo Big Five também se mostraram relevantes para a eficácia da equipe. Um estudo recente identificou três delas.<sup>27</sup> Mais especificamente, as equipes que apresentam grau elevado ou médio de conscienciosidade e abertura a experiências tendem a ter melhores desempenhos. Além desses, um nível mínimo de amabilidade também é importante: as equipes tiveram pior desempenho quando um ou mais membros eram considerados desagradáveis. Talvez uma maçã estragada possa mesmo estragar toda a cesta!

As pesquisas também nos deram uma boa ideia sobre por que esses traços de personalidade são relevantes para as equipes. As pessoas conscienciosas têm um grande valor nas

equipes, pois são boas em dar apoio a outros membros e também em sentir quando esse apoio é necessário. Os membros mais abertos a experiências comunicam-se melhor com os outros e lançam mais ideias, o que faz que as equipes compostas de pessoas abertas a experiências sejam mais criativas e inovadoras.<sup>28</sup>

Suponha que uma organização precise criar 20 equipes de quatro pessoas cada e tenha 40 pessoas altamente conscienciosas e 40 que apresentam baixo grau de conscienciosidade. A organização estaria em melhores condições se (a) formasse dez equipes com as pessoas altamente conscienciosas e dez com as de menor conscienciosidade ou (b) colocasse em cada equipe duas pessoas com alto grau e duas com baixo grau de conscienciosidade?

Talvez, surpreendentemente, as evidências sugiram que a opção (a) seja a melhor delas. O desempenho nas equipes será melhor se a organização formar dez equipes conscienciosas e dez menos conscienciosas. “Isso pode ser porque, nessas equipes, os membros que são altamente conscienciosos não só devem executar as próprias tarefas, mas também executar ou refazer as tarefas dos membros menos conscienciosos. Isso também pode ocorrer pelo fato de tal diversidade gerar sentimentos de desigualdade de contribuições.”<sup>29</sup>

**Alocação de papéis** As equipes possuem necessidades diferentes e seus membros devem ser selecionados de modo a assegurar que todos os papéis sejam preenchidos. Um estudo com 778 dos principais times de beisebol norte-americanos durante um período de 21 anos destaca a importância de distribuir papéis adequadamente.<sup>30</sup> Como esperado, os times cujos membros eram mais experientes e habilidosos apresentaram um desempenho melhor. No entanto, a experiência e as habilidades dos que desempenhavam os principais papéis e recebiam o maior fluxo de trabalho do time, além de serem centrais para os processos de trabalho (no caso, os lançadores e apanhadores), eram particularmente vitais. Em outras palavras, coloque seus trabalhadores mais capazes, experientes e conscienciosos nos papéis centrais de uma equipe.

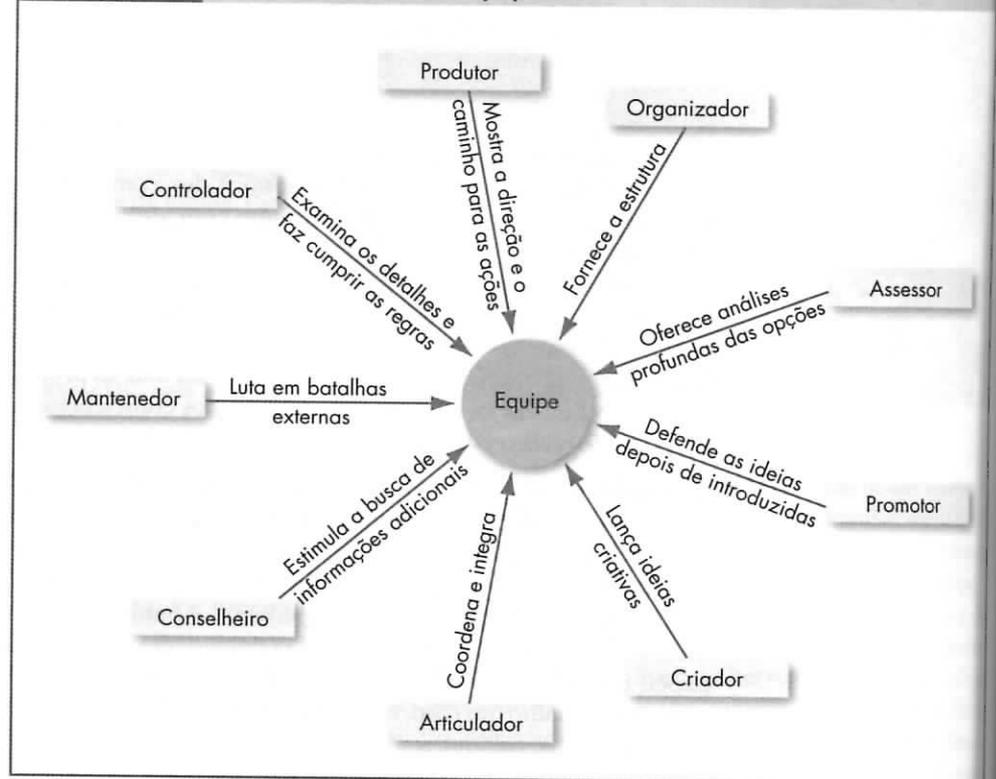
Podemos identificar nove papéis potenciais na equipe (ver Figura 10.4). As equipes bem-sucedidas têm pessoas selecionadas para desempenhá-los de acordo com suas habilidades e preferências.<sup>31</sup> (Em muitas equipes, as pessoas desempenharão múltiplos papéis.) Para aumentar a probabilidade de que os membros da equipe trabalhem bem, os gestores precisam compreender os pontos fortes que cada pessoa pode trazer, selecionar os membros tendo em mente esses pontos fortes e distribuir as atribuições de trabalho de maneira que se ajustem aos estilos preferidos pelos membros.

**Diversidade dos membros** No Capítulo 9 discutimos a pesquisa sobre o efeito da diversidade nos grupos. Como a diversidade nas *equipes* afeta seu desempenho?

Muitos têm a visão otimista de que a diversidade deve ser uma coisa boa — as equipes heterogêneas podem se beneficiar de diferentes perspectivas e se sair melhor. Contudo, dois estudos mostram que a diversidade demográfica não tem essencialmente nenhuma relação com o desempenho geral de uma equipe.<sup>32</sup> Um qualificador é que a diversidade étnica e de gênero têm mais efeitos negativos em áreas dominadas por funcionários brancos ou do sexo masculino, mas em áreas mais equilibradas demograficamente a diversidade não chega a ser um problema. Por sua vez, a diversidade de funções e conhecimentos está positivamente relacionada ao desempenho dos grupos, mas seu efeito é mínimo e depende da situação.

Um dos desafios difundidos entre as equipes é que, enquanto a diversidade pode ter benefícios potenciais reais, o foco das equipes costuma ser nas informações compartilhadas por seus membros. No entanto, se as equipes heterogêneas querem realizar seu potencial criativo, precisam focar não suas similaridades, mas suas diferenças. A solução para os membros de equipes heterogêneas é comunicarem seus conhecimentos exclusivos e também aquilo que não sabem. Uma liderança adequada também pode melhorar o desempenho de equipes heterogêneas.<sup>33</sup> Quando os líderes oferecem um objetivo comum que inspira os membros de equipes cuja educação e conhecimentos variam, a equipe se torna muito criativa. Quando os líderes não oferecem tais objetivos, as equipes diversificadas não tiram vantagem de suas capacidades únicas e tornam-se, na verdade, *menos* criativas que aquelas de habilidades homogêneas. O grau em que os membros de uma unidade de trabalho

Figura 10.4 Papéis básicos na equipe



**Demografia organizacional**  
Grau em que membros do grupo compartilham atributos demográficos, tais como idade, sexo, raça, nível educacional ou tempo de serviço na organização, e o impacto desses atributos na rotatividade.

(grupo, equipe ou departamento) compartilham um mesmo atributo demográfico, como sexo, faixa etária, raça, nível educacional ou tempo de serviço na organização, é chamado **demografia organizacional**. Esta sugere que atributos como a época de ingresso em um grupo podem nos ajudar a prever a rotatividade. A lógica é a seguinte: a rotatividade é maior entre pessoas com experiências diferentes porque a comunicação é mais difícil. É mais provável que haja conflitos e lutas pelo poder e, quando ocorrem, estes são mais intensos. O conflito crescente torna a participação no grupo menos atraente, e os funcionários têm maior tendência a sair. Da mesma forma, os perdedores na luta pelo poder são os mais sujeitos a ir embora, voluntariamente ou não.<sup>34</sup>

A equipe de marketing da filial carioca da empresa de telefonia Claro é composta de pessoas com um perfil bastante semelhante. Cerca de 90 por cento dos funcionários são mulheres e têm 35 anos ou menos. A reduzida diversidade dos membros do time facilita a comunicação e pode resultar em uma menor rotatividade no departamento. Até mesmo os estagiários costumam ser do sexo feminino, o que garante a manutenção do perfil e dos valores da equipe no futuro. A semelhança demográfica entre os funcionários eleva a coesão da equipe e pode ser considerada uma das responsáveis pelo sucesso da empresa na região do Rio de Janeiro, onde a Claro assumiu a liderança do mercado em 2009.



**Tamanho das equipes** Quando somos estudantes e precisamos fazer um trabalho em grupo, normalmente os professores aconselham que as equipes sejam compostas de, no máximo, cinco membros.<sup>35</sup> Esse conselho é corroborado pelas evidências científicas.<sup>36</sup> De maneira geral, as equipes mais eficazes são compostas de cinco a dez elementos. Os especialistas sugerem a utilização do menor número possível de membros para a realização de uma tarefa. Infelizmente, os gestores muitas vezes erram por compor equipes muito numerosas. Pode ser que apenas quatro ou cinco pessoas sejam suficientes para garantir a diversidade de habilidades e pontos de vista, ao mesmo tempo que os problemas de coordenação da equipe aumentam exponencialmente à medida que ela se torna mais numerosa. Quando a equipe tem excesso de componentes, seus membros têm dificuldades de desenvolver a coesão e o comprometimento, e há aumento da folga social, além do fato de que um número maior de pessoas diminui a comunicação. Os membros de equipes grandes têm problemas em coordenarem-se com os outros, principalmente quando estão sob pressão de tempo. Se uma estação de trabalho que surgiu naturalmente for maior e você deseja um esforço de equipe, pense em dividir esse grupo em equipes menores.<sup>37</sup>

## MITO OU CIÊNCIA?

### É possível mudar o comportamento cooperativo e competitivo das equipes de trabalho?

Essa afirmação é verdadeira para alguns tipos de equipe e falsa para outros. Vamos ver por quê.

Foi realizada uma pesquisa com 80 equipes de quatro alunos de graduação do curso de administração de empresas. As equipes executaram uma simulação de comando e controle desenvolvida pelo Departamento da Defesa dos Estados Unidos, na qual a missão da equipe era monitorar uma área geográfica, manter forças hostis longe dali e apoiar forças aliadas. Os membros das equipes utilizaram computadores interconectados e seu desempenho era mensurado tanto pela velocidade (a rapidez com que identificavam alvos e forças aliadas) como pela exatidão (o número de erros de fogo amigo e oportunidades perdidas).

As equipes foram divididas de acordo com o tipo de premiação: cooperativa (os membros da equipe dividiram os prêmios igualmente) ou competitiva (os membros da equipe foram premiados com base nas contribuições individuais). Depois de jogar algumas partidas, as estruturas de premiação foram trocadas: as equipes que eram premiadas de maneira cooperativa passaram a receber recompensas de forma competitiva, e vice-versa.

Os pesquisadores descobriram que os membros das equipes inicialmente premiadas de forma cooperativa adaptaram-se facilmente à premiação competitiva e aprenderam a sobressair em relação a seus colegas de time. O contrário, entretanto, não aconteceu. Parece que as equipes que cresceram sendo cooperativas po-

dem aprender a ser competitivas, mas as competitivas acham muito mais difícil aprender a cooperar. Transpondo os resultados desse estudo para o dia a dia das organizações, poderíamos compreender as mudanças de comportamento das equipes quando o processo de avaliação e remuneração passa por mudanças. Em times recompensados pelo desempenho coletivo, é possível tornar os membros mais individualistas ao modificar o sistema de avaliação, ao passo que, em equipes já acostumadas ao método individual de avaliação, é muito mais difícil ensinar seus membros a cooperarem uns com os outros. Em um estudo posterior, o mesmo grupo que realizou a pesquisa encontrou resultados idênticos: as equipes cooperativas se adaptaram mais facilmente a condições competitivas do que o contrário. No entanto, eles descobriram também que as equipes competitivas conseguiram se adaptar a condições de cooperação quando tinham liberdade para escolher como distribuir papéis entre seus membros (em vez de encontrar papéis já designados). Essa liberdade pode levar a uma cooperação interna entre as equipes; portanto, o processo de estruturação dos papéis em uma equipe ajuda um grupo anteriormente competitivo a aprender a cooperar.

A lição ensinada por esses estudos é que é difícil para as equipes antigas aprenderem conceitos novos. Contudo, se as equipes competitivas conseguirem se reestruturar, elas podem aprender a ser cooperativas.

**Fontes:** B. Beersma, J. R. Hollenbeck, D. E. Conlon, S. E. Humphrey, H. Moon e D. R. Ilgen, "Cutthroat Cooperation: The Effects of Team Role Decisions on Adaptation to Alternative Reward Structures", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, n. 1, 2009, p. 131-142; e M. D. Johnson, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt e C. J. Meyer, "Cutthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures", *Academy of Management Journal*, 49, v. 1, 2006, p. 103-119.

**Preferências dos membros** Nem todo funcionário é um membro potencial de equipe. Se for dada a opção, muitos funcionários preferirão ficar *fora* das equipes. Quando as pessoas que preferem trabalhar sozinhas são requisitadas para o trabalho em equipe, há uma ameaça direta ao moral do grupo e à satisfação individual de seus membros.<sup>38</sup> Isso sugere que, ao selecionar os membros da equipe, os gestores devem considerar as preferências individuais juntamente com as habilidades, personalidades e capacidades. As equipes com excelente desempenho em geral são compostas de pessoas que preferem trabalhar em grupo.

## Processos da equipe

A categoria final relacionada à eficácia das equipes refere-se às variáveis de processo, como o comprometimento dos membros com um propósito comum, o estabelecimento de metas específicas para a equipe, a autoconfiança da equipe, o compartilhamento de modelos mentais, um nível controlado de conflitos e a redução da folga social. Todos esses quesitos são especialmente importantes em equipes grandes e naquelas altamente interdependentes.<sup>39</sup>

**Plano e propósito comuns** As equipes eficazes iniciam seus trabalhos analisando a missão, definindo os objetivos para atingi-la e desenvolvendo estratégias para isso. São equipes que estabelecem um sentido claro do que precisa ser feito e como apresentar um desempenho consistentemente superior.<sup>40</sup>

Os membros das equipes bem-sucedidas dedicam bastante esforço e tempo para configurar um propósito, tanto em termos individuais como coletivos. Esse propósito comum, quando aceito pela equipe, torna-se o equivalente ao que o mapa celeste para navegação representa para o capitão de um navio: ele oferece direção e orientação sob toda e qualquer condição. Como um navio que segue o percurso errado, as equipes que não têm habilidades de planejamento estão condenadas; a execução perfeita do plano errado é uma causa perdida.<sup>41</sup> As equipes eficazes também mostram **reflexibilidade**, ou seja, refletem sobre seu plano principal e o ajustam quando necessário. Uma equipe deve ter um bom plano, mas também tem de estar disposta a se adaptar quando as condições requerem que isso aconteça.<sup>42</sup>

**Metas específicas** As equipes bem-sucedidas traduzem seu propósito comum em metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas. Essas metas ajudam a tornar a comunicação mais clara e também ajudam a equipe a manter seu foco na obtenção de resultados.

Coerentemente com as pesquisas sobre metas individuais, as metas das equipes também devem ser desafiadoras. As metas difíceis elevam o desempenho da equipe nos critérios para os quais foram estabelecidas. Dessa forma, metas para aumentar o volume de produção levam ao aumento da produção, metas para aumentar a rapidez aceleram a velocidade, metas para a exatidão aumentam a exatidão, e assim por diante.<sup>43</sup>

**Reflexibilidade**  
Capacidade de uma equipe de refletir sobre e ajustar o plano principal quando necessário.

Os diretores do grupo varejista Pão de Açúcar são um bom exemplo de uma equipe com um propósito comum, que guia as decisões de todos os executivos da empresa. Com uma política agressiva de controle de custos aliada à crença do crescimento por meio de aquisições, a organização consolidou-se como o maior grupo varejista brasileiro. "Temos um time uníssono, com objetivos comuns, que tem registrado excelentes resultados (...), o que demonstra que estamos no caminho certo", afirmou o presidente do Conselho de Administração da empresa, Abilio Diniz.<sup>44</sup>



**Autoconfiança da equipe** As equipes eficazes têm confiança em si mesmas, pois acreditam que terão sucesso. Chamamos isso de *autoconfiança da equipe*.<sup>45</sup> As equipes bem-sucedidas aumentam a convicção sobre seus sucessos futuros, que, por sua vez, motivam-nas a trabalhar mais arduamente.

O que os gestores podem fazer para aumentar a eficácia das equipes? Duas opções são ajudá-las a conquistar pequenos sucessos, que constroem a confiança da equipe, e oferecer treinamento para melhorar as habilidades técnicas e interpessoais de seus membros. Quanto melhores essas habilidades, mais a equipe tem condições de desenvolver sua confiança e sua capacidade de contar com essa confiança para obter resultados.

**Modelos mentais** As equipes eficazes compartilham **modelos mentais** exatos: conhecimentos e crenças (um ‘mapa psicológico’) sobre como o trabalho deve ser feito. Se os membros da equipe possuem os modelos errados, o que é particularmente comum em equipes sob elevado estresse, seu desempenho é afetado.<sup>46</sup> Por exemplo, durante a Guerra do Iraque, muitos líderes militares norte-americanos disseram que subestimaram o poder de insurgência e as divisões internas entre as seitas religiosas iraquianas. As semelhanças dos modelos mentais dos membros da equipe também importam. Se os membros da mesma equipe possuem ideias diferentes sobre como fazer as coisas, vão brigar a esse respeito em vez de se concentrar no que precisa ser feito.<sup>47</sup>

**Níveis de conflito** O conflito dentro de uma equipe não é necessariamente uma coisa negativa. Como veremos no Capítulo 15, as equipes totalmente isentas de conflitos tendem a se tornar apáticas e estagnadas. Assim, os conflitos (mas não de todos os tipos) podem, na verdade, melhorar a efetividade das equipes.<sup>48</sup> Os conflitos de relacionamento — aqueles baseados em incompatibilidades interpessoais, tensões e animosidade entre as pessoas — quase sempre são disfuncionais. No desempenho de tarefas não rotineiras, contudo, o desacordo entre os membros sobre o conteúdo da tarefa (chamado *conflito de tarefa*) estimula a discussão, promove a avaliação crítica de problemas e opções e pode conduzir a melhores decisões da equipe. Talvez por isso, em um estudo realizado com funcionários oriundos de empresas do Estado de Goiás, tenha-se sugerido que o conflito de tarefa parece enriquecer o trabalho e diminuir a insatisfação dos funcionários.<sup>49</sup> A maneira como os conflitos são resolvidos também pode fazer diferença entre equipes eficazes e ineficazes. Um estudo com 37 grupos de trabalho autônomos mostrou que as equipes eficazes resolviam os conflitos discutindo explicitamente os problemas, ao passo que as ineficazes apresentavam mais desentendimentos centrados em tipos de personalidade e na maneira como as coisas eram ditas.<sup>50</sup>

**Folga social** Os indivíduos podem se entregar à folga social e se aproveitar do esforço do grupo, já que as contribuições individuais não podem ser identificadas. As equipes eficazes não correm esse risco quando responsabilizam seus membros, individual e conjuntamente, pelos propósitos, metas e abordagem da equipe.<sup>51</sup> Portanto, seus membros devem deixar claro quais são suas responsabilidades individuais e quais são aquelas do grupo como um todo.

**Modelos mentais**  
Conhecimento e crenças dos membros da equipe sobre como o trabalho é feito pela equipe.

## **T**ransformando indivíduos em membros de equipe

Até agora, enfatizamos a crescente popularidade e o valor das equipes de trabalho. Mas muitas pessoas não se encaixam no perfil de membro de equipe, e muitas organizações, historicamente, valorizam essencialmente as realizações pessoais. Além disso, as equipes se ajustam melhor a culturas coletivistas. O que acontece se uma organização tenta implantar o trabalho em equipe com trabalhadores nascidos e criados em uma sociedade altamente individualista? Um funcionário antigo de uma empresa de grande porte, que fez um bom trabalho em uma empresa de cultura individualista, de um país também individualista, descreveu a experiência de se juntar a uma equipe: “Estou aprendendo minha lição. Acabei de ter minha primeira avaliação de desempenho negativa em 20 anos”.<sup>52</sup>

Então, o que as organizações podem fazer para aumentar a eficácia da equipe, ou seja, para transformar colaboradores individuais em membros de equipe? Aqui, veremos as opções que os gestores têm para transformar os indivíduos em membros de equipes de trabalho.

### Seleção: contratando 'pessoas que sabem trabalhar em equipe'

Algumas pessoas já possuem habilidades interpessoais para ser membros eficazes de equipes. Ao contratar membros de equipes, assegure-se de que os candidatos possuem condições de desempenhar seus papéis no grupo.<sup>53</sup> Ao encontrar candidatos que não possuem habilidades para trabalhar em equipe, os gestores têm três opções. O candidato pode passar por um treinamento para se transformar em membro de equipe. Se isso não for possível, ou não funcionar, as duas outras opções são: transferi-lo para outra unidade da empresa que não trabalhe em equipe (se possível) ou não contratá-lo. Nas organizações já existentes e que estão se reestruturando para o trabalho em equipe, alguns funcionários resistem a essa mudança. Infelizmente, esses indivíduos acabam se tornando vítimas fatais da abordagem de equipes. Criar equipes muitas vezes significa resistir à tentação de contratar o melhor talento a qualquer custo. O time de futebol The Los Angeles Galaxy pagou altíssimo pelo talento da estrela britânica David Beckham, aparentemente sem considerar se ele seria ou não um trabalhador de equipe.<sup>54</sup>

### Treinamento: criando pessoas que sabem trabalhar em equipe

Os especialistas em treinamento conduzem exercícios que permitem aos funcionários experimentar a satisfação que o trabalho em equipe pode proporcionar. *Workshops* podem ajudar os funcionários a aprimorar suas habilidades de resolução de problemas, comunicação, negociação, administração de conflitos e gerenciamento. No Instituto Embelezze, por exemplo, rede de franquias promotora de cursos relacionados à beleza e estética, o treinamento enfoca o respeito aos colegas, elemento considerado fundamental para o trabalho de uma equipe. Além disso, durante todo o tempo, os funcionários são lembrados da importância da paciência e de saber ouvir as outras pessoas, pois as equipes levam mais tempo para tomar decisões do que os funcionários que trabalham individualmente.<sup>55</sup>

Também na PrevSaúde, operadora de planos corporativos de benefícios em medicamentos, o treinamento aborda pontos da vida em sociedade e a importância das linguagens verbal e não verbal na comunicação dentro da equipe. A empresa contratou uma consultoria externa para ajudar a desenvolver habilidades práticas para o trabalho em equipe, conseguindo bons resultados.<sup>56</sup>

Na Whirlpool, que produz os eletrodomésticos das marcas Consul e Brastemp, a capacidade de trabalhar em equipe é um dos principais critérios levados em consideração nos processos de seleção de novos *trainees*. Os próprios membros das equipes participam da etapa de entrevistas para avaliar os candidatos aos cargos. De acordo com Úrsula Angeli, gerente geral de Recursos Humanos da Whirlpool Latin America, "além das competências técnicas (...), o respeito, a integridade (...) e o trabalho em equipe" são importantes fatores considerados nos processos seletivos da organização.<sup>57</sup>



## Recompensas: oferecendo incentivos para ser um bom trabalhador em equipe

O sistema de recompensas precisa ser reformulado para estimular os esforços cooperativos, em vez dos competitivos.<sup>58</sup> A Bosch América Latina atrelou a remuneração variável e a avaliação de desempenho de seus funcionários ao alcance das metas das equipes em que eles trabalham.<sup>59</sup> No grupo varejista Magazine Luiza, as equipes das lojas que superam as metas são recompensadas. Quando uma loja vende mais do que fora planejado no início do ano, dez por cento de todo o lucro excedente é distribuído entre todos os funcionários do estabelecimento.<sup>60</sup>

Em geral, é melhor estabelecer um tom cooperativo o quanto antes na vida de uma equipe. Como já notamos, aquelas que passam de um sistema competitivo para um cooperativo não compartilham informações e tomam decisões apressadas e de baixa qualidade.<sup>61</sup> Aparentemente, a pouca confiança típica dos grupos competitivos não pode ser substituída de imediato por muita confiança por meio de uma rápida mudança no sistema de recompensas. Esses problemas não são vistos em equipes cujos sistemas são consistentemente cooperativos.

As promoções, os aumentos de salário e outras formas de reconhecimento devem ser dados aos indivíduos por sua eficácia como membros colaborativos das equipes que treinam novos colegas, compartilhando informações, ajudando a resolver conflitos e aperfeiçoando novas habilidades necessárias à equipe. Isso não significa que se deva ignorar a contribuição individual; pelo contrário, ela deve ser equilibrada com as contribuições altruístas, para o bem da equipe.

Por último, não devemos esquecer as recompensas intrínsecas, como a camaradagem, que os funcionários podem receber da equipe de trabalho. É estimulante e gratificante fazer parte de uma equipe de sucesso. A oportunidade de aumentar o próprio desenvolvimento pessoal e o dos colegas da equipe pode ser uma experiência muito recompensadora.

## Cuidado! Nem sempre as equipes são a solução

O trabalho em equipe costuma tomar mais tempo e consumir mais recursos do que o trabalho individual. As equipes têm maiores demandas de comunicação, mais conflitos para administrar e mais reuniões para realizar. Assim, os benefícios da utilização de equipes precisam superar seus custos, e nem sempre esse é o caso.<sup>62</sup> Antes de implementar equipes, os gestores devem avaliar cuidadosamente se o trabalho requer esforço coletivo ou será beneficiado com sua implantação.

Mas, como saber se o trabalho seria mais bem realizado em equipe? Podem se realizar três testes para determinar a adequação das equipes ao trabalho.<sup>63</sup> Primeiro, o trabalho pode ser mais bem realizado por mais de uma pessoa? Um bom indicador aqui é a complexidade da tarefa e a necessidade de diferentes perspectivas. Tarefas simples, que não demandam diversidade de contribuições, podem ser mais bem executadas por apenas um indivíduo. Segundo, a tarefa cria um propósito comum ou conjunto de metas para os membros da equipe maior do que a soma de seus objetivos individuais? Muitos departamentos de serviços de concessionárias de automóveis introduziram equipes que interligam o pessoal de serviço ao cliente, mecânicos, especialistas em autopeças e representantes de vendas. Essas equipes conseguem administrar melhor a responsabilidade coletiva pelo atendimento às necessidades dos clientes. O teste final é determinar se os membros do grupo são interdependentes. As equipes fazem sentido quando existe interdependência entre as tarefas, quando o sucesso geral depende do sucesso de cada um e o sucesso de cada um depende do sucesso dos demais. O futebol, por exemplo, é um caso óbvio de esporte de *equipe*. O sucesso requer uma boa dose de coordenação entre jogadores interdependentes. Por sua vez, a não ser no caso de revezamento, a natação não é exatamente um esporte de equipe. Os grupos

de nadadores são formados por atletas que têm desempenho individual e o resultado geral do grupo é apenas a soma dos resultados individuais.

## Implicações globais

Embora as pesquisas sobre o uso de equipes em um contexto global estejam apenas começando, vale a pena mencionar três áreas em particular: a importância do trabalho em equipe, as equipes autogerenciadas e a diversidade cultural da equipe.

### Importância das equipes de trabalho

Embora as equipes de trabalho sejam cada vez mais valorizadas nas empresas, a maior parte dos profissionais brasileiros ainda não se adaptou totalmente a essa realidade. Em uma pesquisa com 300 trabalhadores, 58 por cento deles disseram que trabalham melhor sozinhos do que como membros de uma equipe. Os trabalhadores, no entanto, parecem tentar camuflar esse sentimento: enquanto 75 por cento dos entrevistados aparentam atuar com interesse coletivo em seu dia a dia, apenas 44 por cento estão realmente preocupados com os outros.<sup>64</sup> Abordando outras culturas, um estudo que comparou os trabalhadores norte-americanos aos canadenses e asiáticos revelou que 51 por cento dos trabalhadores em países da região Ásia/Pacífico e 48 por cento dos canadenses relataram altos níveis de trabalho em equipe. Apenas um terço (32 por cento) dos trabalhadores norte-americanos, porém, disse que sua organização possui um alto nível de trabalho em equipe.<sup>65</sup> Conclui-se, portanto, que as contribuições individuais nos Estados Unidos ainda exercem um papel preponderante. Ao constatar-se que a cultura norte-americana é altamente individualista, isso deve continuar valendo por muito tempo.

### Equipes autogerenciadas

As evidências sugerem que as equipes autogerenciadas não se saem muito bem em algumas culturas como o México, em grande parte por conta da baixa tolerância dessa cultura com relação à ambiguidade e à incerteza, além do sólido respeito que os trabalhadores têm pela autoridade hierárquica.<sup>66</sup> Dessa forma, em países nos quais a distância do poder é relativamente alta — onde os papéis dos líderes e de seus seguidores são claramente delineados — uma equipe pode precisar ser estruturada de modo que os papéis de liderança sejam explicitados e os relacionamentos de poder, identificados.

### Diversidade cultural e desempenho da equipe

Discutimos as pesquisas sobre a diversidade na equipe em fatores como raça e sexo. Mas e a diversidade criada por diferenças nacionais? Como em pesquisas anteriores, as evidências aqui indicam que esses elementos de diversidade interferem nos processos da equipe, pelo menos a curto prazo.<sup>67</sup> A diversidade cultural parece ser uma vantagem para atividades que requerem uma variedade de pontos de vista, mas, culturalmente, as equipes heterogêneas têm mais dificuldade de aprender a trabalhar umas com as outras e a resolver problemas. A boa notícia é que essas dificuldades parecem se dissipar com o tempo. Embora as equipes heterogêneas recém-formadas tenham um desempenho pior do que as recém-formadas e culturalmente homogêneas, tais diferenças desaparecem depois de mais ou menos três meses.<sup>68</sup>

Felizmente, algumas estratégias para incrementar o desempenho de equipes parecem funcionar bem em muitas culturas. Por exemplo, um estudo descobriu que as equipes da União Europeia formadas por membros de países coletivistas e individualistas se beneficiaram por igual dos objetivos de grupo.<sup>69</sup>

## Resumo e implicações para os gestores

Poucas tendências influenciaram tanto a situação dos funcionários como o movimento maciço de introdução de equipes no ambiente de trabalho. Na passagem do trabalho individual para o trabalho em equipe, o funcionário precisa aprender a cooperar com os outros, compartilhar informações, confrontar diferenças e sublimar seus interesses pessoais pelo bem da equipe.

As equipes eficazes possuem características em comum. Elas contam com recursos adequados, liderança eficaz, clima de confiança e avaliação de desempenho com um sistema de recompensas que refletem as contribuições da equipe. Essas equipes possuem indivíduos com especialização técnica e habilidades para solução de problemas, tomada de decisões e relações interpessoais, além de elevado nível de abertura a experiências e conscienciosidade. As equipes eficazes também tendem a ser pequenas — menos de dez pessoas —, preferencialmente sendo formadas por indivíduos de formações e experiências diferentes. Seus membros cumprem as exigências de seus papéis e preferem integrar um grupo. O trabalho realizado por essas equipes oferece liberdade e autonomia, oportunidade para aproveitar diferentes habilidades e talentos, possibilidade de realizar parte de uma tarefa definida e um trabalho que terá substancial impacto para os outros. Por fim, as equipes eficazes têm membros comprometidos com um propósito comum, um modelo mental preciso, integrantes que acreditam na capacidade do grupo, um nível administrável de conflitos e um grau mínimo de folga social.

Como as sociedades e as organizações individualistas atraem e recompensam as conquistas pessoais, a formação de equipes nesses ambientes é mais difícil. Para fazer essa transição, os executivos devem tentar selecionar pessoas com boas habilidades interpessoais para que sejam membros eficazes da equipe, oferecer treinamento para melhorar essas habilidades e recompensar os indivíduos por seus esforços cooperativos.

Ponto



Contraponto

## Times esportivos são bons exemplos para as equipes nas empresas

Os estudos envolvendo esportes como futebol, basquete, vôlei, entre outros, descobriram elementos que podem ser extrapolados para as equipes de trabalho bem-sucedidas.

**As equipes bem-sucedidas integram cooperação com competição.** Aquelas com melhores resultados nos campeonatos possuem técnicos que promovem um forte espírito de cooperação e um alto nível de competitividade saudável entre seus jogadores.

**Os objetivos promovem a coesão do time.** Um estudo de equipes de basquete descobriu que, enquanto aqueles que estabeleciam objetivos para o time e aqueles que não o faziam possuíam um nível semelhante de coesão no início da temporada, os que tinham objetivos se tornavam mais coesos ao final.

**As equipes bem-sucedidas já começam ganhando o jogo.** Um início vitorioso aumenta a confiança dos jogadores em sua capacidade como equipe. Pesquisas com equipes de hóquei mostram que aquela que estava à frente no final do primeiro tempo ganhou a partida em 72 por cento dos jogos. Assim, os executivos devem inicialmente dar às suas equipes tarefas relativamente simples e que proporcionem 'vitórias fáceis'.

**As equipes bem-sucedidas evitam sequências de derrotas.** Fracassos seguidos podem conduzir a um declínio se a equipe ficar desmoralizada. Os gestores precisam restaurar a confiança dos membros da equipe de que são capazes de reverter situações adversas.

**A prática leva à perfeição.** As equipes bem-sucedidas atuam nos dias de jogo, mas aprendem com seus erros nos treinos. O treino serve para experimentar novos movimentos e cometer erros. Um gestor sensato encoraja equipes de trabalho a experimentar e aprender.

**As equipes bem-sucedidas utilizam o intervalo entre os tempos da partida.** Os melhores técnicos de futebol e basquete usam o intervalo entre os tempos da partida para avaliar o que está ou não dando certo. Os gestores também devem fazer esse tipo de avaliação quando o projeto em que a equipe estiver trabalhando chegar à metade e descobrir o que pode ser melhorado.

É um erro usar os esportes como exemplo para o desenvolvimento de equipes de trabalho eficazes. Aqui estão cinco problemas.

**Nem todas as equipes esportivas são iguais.** No beisebol, por exemplo, existe pouca interação entre os jogadores. É raro haver mais de dois ou três atletas envolvidos diretamente em uma jogada. O desenvolvimento do time é, em particular, o resultado da soma dos desempenhos individuais. Em comparação, no basquete existe muito mais interdependência entre os jogadores: todo o time participa de cada jogada e todos os jogadores devem ser capazes de atacar e defender a qualquer momento. O desempenho da equipe é mais do que a soma dos desempenhos individuais. Assim, quando usar o esporte como padrão de referência, certifique-se de fazer a comparação correta. É como um especialista observou: "O problema com as metáforas de esportes é que o significado que você extrai delas é totalmente dependente do esporte que você escolhe".

**As equipes de trabalho são mais variadas e complexas do que as equipes esportivas.** Na área de esportes, o desenho da tarefa, o desenho da equipe e o contexto do grupo variam muito pouco de time para time. Mas esses aspectos podem ter variações enormes nas equipes de trabalho. Assim, o papel do treinador é muito mais significativo nas equipes esportivas do que nas equipes de trabalho em uma organização. O desempenho dessas últimas depende mais de se chegar às variáveis certas para a estrutura e o planejamento da equipe. Dessa forma, ao contrário do que acontece nos esportes, a gestão de equipes de trabalho deve ter seu foco na montagem de um grupo para o sucesso, e não em seu treinamento.

**Muitos funcionários não entendem metáforas esportivas.** Nem todos os membros de equipes de trabalho se interessam muito pelo assunto e conhecem a terminologia esportiva. Além disso, os membros da equipe provenientes de outras culturas podem não conhecer as metáforas que você está usando. A maioria dos brasileiros, por exemplo, não conhece as regras e a terminologia do beisebol.

**Estar ligeiramente atrás pode ser motivador.** Um estudo recente de 6.572 jogos de basquete revelou que o time que estava um pouco atrás na pontuação ao final do primeiro tempo ganhou mais jogos do que perdeu. As equipes que estão um pouco à frente podem sofrer da 'síndrome da vitória' ao relaxar e tentar não perder, ao passo que as que estão ligeiramente atrás podem se sentir mais motivadas.

**As equipes vencedoras têm composição estável.** A estabilidade melhora o desempenho. Estudos com times profissionais de basquete revelaram que quanto maior o tempo de convivência entre os membros da equipe, maior a facilidade de prever os movimentos uns dos outros e de entender com clareza o papel de cada um.

**Os resultados das equipes de trabalho não podem ser definidos facilmente em termos de vitória ou derrota.** As equipes esportivas avaliam seu desempenho pelo resultado dos jogos. O sucesso é raramente tão claro ou preto no branco quando se trata de avaliar equipes de trabalho.

**As metáforas que usam times esportivos são excessivamente simples.** As metáforas esportivas simplificam um mundo complicado. Ao mesmo tempo que podem apresentar um apelo intuitivo, também temos de reconhecer que elas funcionam como 'funil mental': em vez de expandir nossa ideia da gama completa de possibilidades, as metáforas esportivas reduzem e simplificam — e isso não é recomendável para um gestor inteligente.

**Fontes:** J. Berger e D. Pope, "When Losing Leads to Winning", trabalho universitário, Wharton School of Business, Universidade da Pensilvânia, 2009; J. Senécal, T. M. Loughhead e G. A. Bloom, "A Season-Long Team-Building Intervention: Examining the Effect of Team Goal Setting on Cohesion", *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30, n. 2, 2008, p. 186-199; N. Katz, "Sports Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities", *Academy of Management Executive*, ago. 2001, p. 56-67; e "Talent Inc.", *The New Yorker Online Only*, 22 jul. 2002. Disponível em: <www.newyorker.com/online>.

## Questões para revisão

1. Como se explica a popularidade crescente das equipes nas organizações?
2. Qual é a diferença entre um grupo e uma equipe?
3. Quais são os quatro tipos de equipe?
4. Quais são as condições ou fatores contextuais que determinam se as equipes são eficazes?
5. Como as organizações podem desenvolver 'pessoas que sabem trabalhar em equipe'?
6. Quando o trabalho realizado por indivíduos é preferível ao trabalho realizado pelas equipes?
7. Quais são as três maneiras como nossa compreensão de equipes difere em um contexto global?

## Exercício em grupo

### Avenida complicada

Depois de serem formados grupos de três a cinco pessoas, a tarefa da equipe consiste em encontrar um método de trabalho capaz de resolver, tão rápido quanto possível, o problema da 'Avenida complicada'. Para a atividade, os alunos têm aproximadamente 30 minutos.

Nessa avenida, existem cinco casas numeradas de modo crescente, da seguinte forma: 801, 803, 805, 807 e 809. A cada casa corresponde uma cor, um animal, uma bebida, um automóvel e, obviamente, um proprietário, sendo que cada morador é oriundo de um país diferente. **ATENÇÃO:** para cada elemento existem cinco tipos diferentes (uma vez que não há características semelhantes entre as casas).

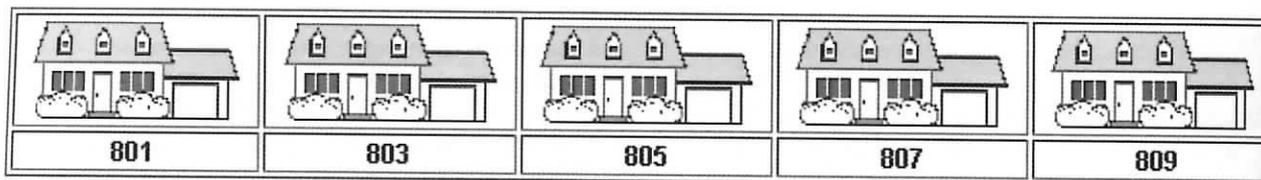
#### Dicas:

1. O mexicano mora na casa vermelha;
2. O peruano tem um carro da Mercedes;

3. O argentino tem um cachorro;
4. O chileno bebe Coca-Cola;
5. Os coelhos estão à mesma distância do carro da Fiat e da cerveja;
6. O gato não está na casa em que se bebe café nem mora na casa azul;
7. Na casa verde bebe-se uísque;
8. A vaca é vizinha da casa onde se bebe Coca-Cola;
9. A casa verde é vizinha da casa cinza, que está a sua direita;
10. O peruano e o argentino são vizinhos;
11. O proprietário do carro da Volkswagen cria coelhos;
12. O carro da Chevrolet pertence à casa rosa;
13. Na terceira casa bebe-se Pepsi-Cola;

14. O brasileiro é vizinho da casa azul;
15. O dono do carro da Ford bebe cerveja;
16. O dono da vaca é vizinho do dono do carro da Fiat;
17. O proprietário do carro da Chevrolet é vizinho do dono do cavalo.

Depois de serem lidas as dicas, espera-se que os alunos encontrem a disposição correta dos elementos pelas cinco casas. Será que vai ser possível descomplicar a 'Avenida complicada'?<sup>20</sup>



## Dilema ético

### Pressão para se tornar um membro de equipe

“Está certo, eu admito. Eu não gosto de trabalhar em equipe. Trabalho melhor quando estou sozinho e não sou obrigado a depender das outras pessoas”, diz Antônio Santos.

O empregador de Antônio, um fabricante de móveis para escritório, recentemente reorganizou a empresa em equipes de trabalho. Toda a produção da fábrica de São Caetano agora é realizada por equipes. O departamento de *design*, onde Antônio trabalha, foi desmembrado em três equipes.

Para o espanto de Antônio, ele foi alocado na equipe de *design* de móveis para escritório, trabalho que ele acha menos interessante e desafiador do que o outro que fazia. Para piorar, Antônio acredita que alguns indivíduos de baixo desempenho foram colocados na equipe. Helena Moraes, a nova líder da equipe, parece concordar com Antônio. Ela lhe disse: “Toninho (como ele é conhecido), ouça, eu sei que você não é fascinado pelo trabalho de desenhar móveis para escritório, e é verdade que alguns colaboradores mais fracos foram designados para nossa equipe. Mas é por isso que formamos uma equipe. Nós realmente acreditamos que, quando trabalharmos juntos, os pontos fortes da equipe serão ampliados e os pontos fracos serão limitados”.

Embora Antônio respeite Helena, ele não está convencido. “Eu trabalho aqui há quatro anos. Sou muito bom no que faço. Minhas avaliações de desempenho confirmam o que digo. Minha pontuação anual de desempenho é a mais alta na categoria de móveis para cozinha desde que cheguei aqui. Mas agora tudo está mudando. Minha avaliação e os aumentos salariais dependerão do desempenho da equipe. Além disso, 50 por cento da minha avaliação dependerá de o meu comportamento facilitar ou não o trabalho da equipe — e essa equipe não é muito boa. Sinto-me frustrado e estou com o moral abalado. Fui contratado pelas minhas habilidades de designer. Todos sabiam que eu não sou um tipo social. Agora querem me obrigar a virar um membro de equipe. Isso não faz meu gênero de forma alguma.”

O patrão de Antônio está sendo ético ao forçá-lo a trabalhar em equipe? Com isso, a empresa estaria quebrando um acordo implícito (contrato psicológico) firmado com ele no momento de sua contratação? Esse empregador tem obrigação de oferecer uma alternativa para que Antônio continue trabalhando de forma independente? Se você fosse Antônio, como responderia a essa mudança?

## Estudo de caso 1

### No bar, o trabalho é sempre em equipe

Até os primeiros anos do século XXI, o mercado de cervejas no Brasil poderia ser caracterizado como muito tradicional. Existiam basicamente as cervejas claras e as escuras, e as fabricantes concentravam-se na produção de algumas marcas já estabelecidas. Poucos tipos da bebida eram fabricados, e as empresas não ousavam inovar muito, acreditando que os estilos tradicionais deveriam ser mantidos. Naquela época, o foco das cervejarias era a distribuição da bebida, e a estrutura para a inovação era bastante simples.

Um exemplo disso era a AmBev, fabricante das tradicionais marcas Brahma, Antarctica, Skol e Bohemia.

Na empresa, as equipes responsáveis por cada uma das marcas eram também responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos relacionados a elas. Ou seja, os funcionários que administravam a produção e distribuição também eram responsáveis por propor inovações para as marcas que geriam. Isso gerava uma série de problemas para a organização. O primeiro deles era a reduzida criatividade, visto que cada grupo era composto de pessoas que já compartilhavam

muitas ideias e que, por isso, não acrescentavam muitas novidades às discussões. O segundo era a redundância, ou seja, a realização de dois ou mais projetos paralelos muito parecidos por duas equipes diferentes. Por fim, um terceiro problema era a ‘morte prematura’ de ideias, já que alguns gestores poderiam considerar as inovações pouco interessantes para suas marcas, apesar de elas poderem ser aproveitadas por outras divisões da empresa.

Em 2004, entretanto, a AmBev resolveu dar um novo rumo ao desenvolvimento de produtos. Criou-se o departamento de inovação e formou-se uma equipe responsável por coletar e criar novas ideias, realizar uma triagem inicial e fazer testes preliminares com os clientes. Esse time era composto de dez pessoas com formações e experiências bastante diferentes. Para formá-lo, foram selecionados funcionários de diversas áreas, o que permitiu uma abordagem multidisciplinar de trabalho. Após os testes preliminares, a equipe de inovação elaborava um plano de negócios e um departamento técnico desenvolvia o produto.

Graças a essa nova estrutura de trabalho, a AmBev conseguiu alavancar fortemente o desenvolvimento de novos produtos. Com uma equipe focada exclusivamente nessa tarefa e composta de membros com competências e conhecimentos diversos, vários lançamentos de sucesso foram realizados. Alguns exemplos são a Antartica Original, o Chopp Brahma Black e as Bohemias Weiss e Confraria. Dessa maneira, a AmBev conseguiu aumentar sua participação no mercado de cervejas *premium*. Para alcançar esses

Fonte: Baseado em “Vale até cerveja com chocolate”, por Cristiane Correa. *Revista Exame*, ed. 897, 12 jul. 2007.

## Estudo de caso 2

### Formando equipes ‘ao ar livre’

Os retiros de formação de equipes são grandes negócios. As empresas acreditam que tais retiros, nos quais os membros das equipes podem participar de atividades diversas — desde escaladas e exercícios para desenvolver a confiança, como cair de costas nos braços de seus colegas, até competições de culinária inspiradas nos programas de TV —, podem estimular a eficácia do trabalho em equipe. Mas por que as organizações enviam suas equipes para participar de atividades que parecem irrelevantes aos objetivos principais da empresa? Howard Atkins, *Chief Financial Officer* (uma espécie de vice-presidente financeiro) do banco norte-americano Wells Fargo, acredita que os retiros auxiliam a formação de equipes que, por sua vez, melhoram o desempenho da empresa. Em um hotel de luxo na Califórnia, Howard — juntamente com vários outros executivos — participou de um exercício no qual ele e sua equipe tiveram de construir uma ponte com caixas e tábuas de madeira instáveis. Para a alegria de seus colegas, Howard conseguiu atravessar a ponte. A equipe obteve sucesso. De acordo com Howard, “O que nos venho tentando é fazê-los ver a força de agir como uma equipe. Foi um sucesso e tanto”.

bons resultados, não bastou formar uma equipe forte; também foi necessário estruturar o trabalho e a remuneração desse time. Para tanto, as recompensas variáveis individuais foram atreladas ao alcance das metas de todo o departamento. Ou seja, caso as vendas dos novos produtos fossem boas, todos os membros do departamento de inovação receberiam bônus. Afinal de contas, em um bar, ‘sentou, sorriu, a conta dividiu’ e, para isso, é bom que cada um tenha algum dinheiro na carteira.

### Questões

1. Os estudos sobre a diversidade dentro das equipes de trabalho mostram pontos positivos e negativos desse fator. Nesse caso, ela se mostra determinante para o sucesso do trabalho do grupo. Liste quais pontos positivos e negativos a diversidade pode ter trazido para o time de inovação da AmBev.
2. Utilizando a tipologia de grupos apresentada no capítulo, como você classificaria a equipe de inovação da AmBev?
3. Se você tivesse de montar uma equipe para desenvolver novos produtos, que tipos de indivíduos selecionaria nos quesitos habilidades e personalidades?
4. Você acha que os conflitos em um grupo voltado para a criação de produtos são positivos ou negativos? Como você faria para evitá-los ou estimulá-los?

Parte do sucesso ao qual Howard se refere é o ganho de dois dígitos nos lucros do Wells Fargo — ganhos que ele diz ser um dos efeitos dos treinamentos ao ar livre da empresa. “O sucesso frequentemente é uma função de gestão, e a gestão tem, de fato, a ver com pessoas, portanto investimos muito em nosso pessoal.” Quanto de investimento? O Wells Fargo pagou 50 mil dólares pelo retiro na Califórnia.

Dado o nível de gasto, algumas empresas estão suspendendo suas atividades de formação de equipes fora da organização. De acordo com uma psicóloga de negócios: “A formação de equipes definitivamente diminuiu. As pessoas estão relutantes em gastar dinheiro em algo que pensam não ser de absoluta necessidade”. O gestor norte-americano, entretanto, pensa de outra forma: “Sei intuitivamente que o retorno aqui é alto. É um pequeno investimento pelo resultado que obteremos”.

No Brasil, empresas como a consultoria Accenture, a Philips, a Nestlé, a Nabisco e a fabricante de bicicletas Caloi realizam treinamentos ao ar livre para promover o fortalecimento dos laços interpessoais entre os membros de suas equipes de trabalho. Por meio das atividades ao ar livre, essas organizações pretendem elevar a confiança entre os fun-

cionários e estimulá-los a planejar coletivamente suas ações, desenvolvendo soluções criativas para os problemas encontrados no decorrer das atividades.

É claro que as empresas que investem em retiros de formação de equipes acham que vale o investimento. Algumas vezes, no entanto, eles têm consequências inesperadas. Podem ocorrer acidentes, como picadas de mosquitos durante trilhas na floresta e queimaduras durante 'caminhadas de fogo' — um exercício de formação de equipe que requer que os participantes andem descalços sobre carvão em chamas. Os resultados podem ser funcionários machucados e publicidade muito negativa para a empresa. Um observador desses retiros disse: "Na maioria das vezes, as pessoas que pedem esses tipos de atividades não estão interessadas em uma real formação de equipe. O que elas realmente querem é se divertir".

Algumas empresas estão levando exercícios de formação de equipes para direções diferentes, envolvendo seus funcionários em trabalhos voluntários. Quando companhias anunciam fusões, por exemplo, o exercício de formação de equipes pode ser empregado para unir os times de executivos. Com esse objetivo, algumas empresas têm fugido dos padrões atuais de treinamentos ao ar livre, como escaladas e prática de *rafting*, optando por engajar seus gestores em projetos de voluntariado, conseguindo uma melhora no comprometimento e satisfação internos e na imagem externa da empresa.

É questionável se os exercícios de formação de equipes, tais como escalar montanhas, competições culinárias e caminhadas sobre o fogo, resultam em melhor desempenho

financeiro da empresa e talvez seja melhor pensar em tais atividades como elevadoras do moral. De acordo com uma organizadora profissional de retiros corporativos: "Onde os bons retiros têm um efeito quantificável é na permanência, no moral e na produtividade". Segundo o presidente de uma empresa norte-americana: "Há um aumento na produtividade toda vez que acontece um desses eventos. As pessoas se sentem melhor em relação a si mesmas e em relação à empresa e, como resultado, farão um trabalho melhor".

### Questões

1. Você acredita que as atividades de formação de equipes aumentam a produtividade? Por quê? Quais são os outros fatores que podem ser responsáveis pelo aumento dos lucros depois do retiro corporativo?
2. Quais são os outros modos, além dos descritos aqui, para formar equipes eficazes e aumentar o trabalho em equipe entre os funcionários das empresas? Como essas alternativas podem ser melhores ou piores do que os retiros corporativos?
3. O que as empresas deveriam fazer com relação aos funcionários que não têm talentos atléticos, mas ainda assim são pressionados a participar de atividades físicas com seus colegas? Como pode um mau desempenho desses indivíduos afetar seu *status* dentro de uma organização?
4. Como você poderia aumentar o trabalho em equipe quando seus membros não estão frequentemente em contato direto uns com os outros? Você pode pensar em alguns exercícios 'eletrônicos' de 'formação de equipe'?

**Fontes:** Baseado em C. Dahle, "How to Avoid a Rout at the Company Retreat", *New York Times*, 31 out. 2004, p. 10; S. Max, "Seagates Morale-Athon", *Business Week*, 3 abr. 2006, p. 110-112; M. C. White, "Doing Good on Company Time", *New York Times*, 8 maio 2007, p. C6; e N. H. Woodward, "Making the Most of Team Building", *HR Magazine*, set. 2006, p. 73-76. Disponível em: <[www.altus.tur.br/treinamento-ao-ar-livre/index.php](http://www.altus.tur.br/treinamento-ao-ar-livre/index.php)>. Acesso em: 25 fev. 2010, p. 315.

### Notas

1. Site da novela *Viver a vida*. Disponível em: <[www.viveravida.globo.com/Novela/Viveravida/Creditos/0,,NLP0-17525,00.html](http://www.viveravida.globo.com/Novela/Viveravida/Creditos/0,,NLP0-17525,00.html)> Acesso em: 18 fev. 2010; site Tudo sobre TV. Disponível em: <[www.tudosobretv.com.br/produ/](http://www.tudosobretv.com.br/produ/)>. Acesso em: 18 fev. 2010; e Carla Maia, "Por dentro da produção de novelas: a importância do diretor de produção e o gerente de produção". Portal Tele História. Disponível em: <[www.telehistoria.com.br/colunas/index.asp?id=2161](http://www.telehistoria.com.br/colunas/index.asp?id=2161)>. Acesso em: 18 fev. 2010.
2. Esta seção está baseada em J. R. Katzenbach e D. K. Smith, *The Wisdom of Teams*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993, p. 21, 45, 85; e D. C. Kinlaw, *Developing Superior-Work Teams*. Lexington, MA: Lexington Books, 1991, p. 3-21.
3. Veja, por exemplo, E. Sunstrom, K. DeMeuse e D. Futrell, "Work Teams: Applications and Effectiveness", *American Psychologist*, fev. 1990, p. 120-133.
4. J. H. Shonk, *Team-Based Organizations*. Homewood, IL: Business One Irwin, 1992; e M. A. Verespej, "When Workers Get New Roles", *IndustryWeek*, 3 fev. 1992, p. 11.
5. G. Bodinson e R. Bunch, "AQP's National Team Excellence Award: Its Purpose, Value and Process", *The Journal for Quality and Participation*, primavera 2003, p. 37-42.
6. Mauro Silveira, "6 práticas que estimulam a criatividade", *Portal Exame*. Disponível em: <[www.portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0864/estudosexame/m008115.html](http://www.portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0864/estudosexame/m008115.html)>. Acesso em: 18 fev. 2010.
7. Veja, por exemplo, A. Erez, J. A. LePine e H. Elms, "Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on the Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-experiment", *Personnel Psychology*, inverno 2002, p. 929-948.
8. Veja, por exemplo, R. A. Cook e J. L. Goff, "Coming of Age with Self-Managed Teams: Dealing with a Problem

- Employee", *Journal of Business and Psychology*, primavera 2002, p. 485-496; e C. W. Langfred, "Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal*, jun. 2004, p. 385-399.
9. C. W. Langfred, "The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams", *Academy of Management Journal*, 50, n. 4, 2007, p. 885-900.
  10. Bodinson e Bunch, "AQP's National Team Excellence Award".
  11. M. Brunelli, "How Harley-Davidson Uses Cross-Functional Teams", *Purchasing Online*, 4 nov. 1999. Disponível em: <www.purchasing.com/article/CA147865.html>.
  12. Renata Agostini, "Eles sempre se dão bem". *Portal Exame*. Disponível em: <www.portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0941/negocios/eles-sempre-se-dao-bem-449217.html>. Acesso em: 18 fev. 2010.
  13. Veja, por exemplo, J. Lipnack e J. Stamps, *Virtual Teams: People Working Across Boundaries and Technology*, 2. ed. Nova York: Wiley, 2000; C. B. Gibson e S. G. Cohen (Orgs.), *Virtual Teams That Work*. São Francisco: Jossey-Bass, 2003; e L. L. Martins, L. L. Gilson e M. T. Maynard, "Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go from Here?" *Journal of Management*, nov. 2004, p. 805-835.
  14. A. Malhotra, A. Majchrzak e B. Rosen, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives*, fev. 2007, p. 60-70; e J. M. Wilson, S. S. Straus e B. McEvily, "All in Due Time: The Development of Trust in Computer-Mediated and Face-to-Face Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 19, 2006, p. 16-33.
  15. Veja, por exemplo, J. R. Hackman, "The Design of Work Teams", in J. W. Lorsch (Org.), *Handbook of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987, p. 315-342; e M. A. Campion, G. J. Medsker e C. A. Higgs, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups", *Personnel Psychology*, inverno 1993, p. 823-850.
  16. D. E. Hyatt e T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breach", *Personnel Psychology*, outono 1997, p. 555.
  17. Este modelo é baseado em M. A. Campion, E. M. Papper e G. J. Medsker, "Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension", *Personnel Psychology*, verão 1996, p. 429-452; D. E. Hyatt e T. M. Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance", p. 553-585; S. G. Cohen e D. E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management*, 23, n. 3, 1997, p. 239-290; L. Thompson, *Making the Team*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, p. 18-33; e J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
  18. Veja G. L. Stewart e M. R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intra-team Process and the Moderating Role of Task Type", *Academy of Management Journal*, abr. 2000, p. 135-148.
  19. Hyatt and Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance", p. 577.
  20. P. Balkundi e D. A. Harrison, "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About Network Structure's Effects on Team Viability and Performance", *Academy of Management Journal*, 49, n. 1, 2006, p. 49-68; G. Chen, B. L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen e B. Rosen, "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 2, 2007, p. 331-346; L. A. DeChurch e M. A. Marks, "Leadership in Multiteam Systems", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 2, 2006, p. 311-329; A. Srivastava, K. M. Bartol e E. A. Locke, "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal*, 49, n. 6, 2006, p. 1239-1251; e J. E. Mathieu, K. K. Gilson e T. M. Ruddy, "Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 1, 2006, p. 97-108.
  21. J. B. Carson, P. E. Tesluk e J. A. Marrone, "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance", *Academy of Management Journal*, 50, n. 5, 2007, p. 1217-1234.
  22. K. T. Dirks, "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball", *Journal of Applied Psychology*, dez. 2000, p. 1004-1012; e M. Williams, "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review*, jul. 2001, p. 377-396.
  23. Veja S. T. Johnson, "Work Teams: What's Ahead in Work Design and Rewards Management", *Compensation & Benefits Review*, mar./abr. 1993, p. 35-41; e L. N. McClurg, "Team Rewards: How Far Have We Come?", *Human Resource Management*, primavera 2001, p. 73-86.
  24. R. R. Hirschfeld, M. H. Jordan, H. S. Feild, W. F. Giles e A. A. Armenakis, "Becoming Team Players: Team Members' Mastery of Teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 2, 2006, p. 467-474.
  25. Para uma divisão mais detalhada sobre capacidade dos membros do grupo, veja M. J. Stevens e M. A. Campion, "The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management", *Journal of Management*, verão 1994, p. 503-530.
  26. H. Moon, J. R. Hollenbeck e S. E. Humphrey, "Asymmetric Adaptability: Dynamic Team Structures as One-Way Streets", *Academy of Management Journal*, 47, n. 5, out. 2004, p. 681-695; A. P. J. Ellis, J. R. Hollenbeck e D. R. Ilgen, "Team Learning: Collectively Connecting the Dots", *Journal of Applied Psychology*, 88, n. 5, out. 2003, p. 821-835; C. L. Jackson e J. A. LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link: A Test and Extension of LePine and Van Dyne's Model", *Journal of Applied Psychology*, 88, n. 3, jun. 2003, p. 459-475; e J. A. LePine, "Team Adaptation and Post-change Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members' Cognitive Ability and Personality", *Journal of Applied Psychology*, 88, n. 1, fev. 2003, p. 27-39.
  27. S. T. Bell, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 3, 2007, p. 595-615; e M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. J. Neubert e M. K. Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, jun. 1998, p. 377-391.
  28. Ellis, Hollenbeck e Ilgen, "Team Learning"; C. O. L. H. Porter, J. R. Hollenbeck e D. R. Ilgen, "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy

- of Need", *Journal of Applied Psychology*, 88, n. 3, jun. 2003, p. 391-403; A. Colquitt, J. R. Hollenbeck e D. R. Ilgen, "Computer-Assisted Communication and Team Decision-Making Performance: The Moderating Effect of Openness to Experience", *Journal of Applied Psychology*, 87, n. 2, abr. 2002, p. 402-410; J. A. LePine, J. R. Hollenbeck, D. R. Ilgen e J. Hedlund, "The Effects of Individual Differences on the Performance of Hierarchical Decision Making Teams: Much More Than G", *Journal of Applied Psychology*, 82, 1997, p. 803-811; Jackson e LePine, "Peer Responses to a Team's Weakest Link"; e LePine, "Team Adaptation and Postchange Performance".
29. Barrick, Stewart, Neubert e Mount, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", p. 388; e S. E. Humphrey, J. R. Hollenbeck, C. J. Meyer e D. R. Ilgen, "Trait Configurations in Self-Managed Teams: A Conceptual Examination of the Use of Seeding for Maximizing and Minimizing Trait Variance in Teams", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 3, 2007, p. 885-892.
  30. S. E. Humphrey, F. P. Morgeson e M. J. Mannor, "Developing a Theory of the Strategic Core of Teams: A Role Composition Model of Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, 94, n. 1, 2009, p. 48-61.
  31. C. Margerison e D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches*. Londres: Mercury Books, 1990.
  32. A. Joshi e H. Roh, "The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review", *Academy of Management Journal*, 52, n. 3, 2009, p. 599-627; e S. K. Horwitz e I. B. Horwitz, "The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography", *Journal of Management*, 33, n. 6, 2007, p. 987-1015.
  33. S. J. Shin e J. Zhou, "When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 6, 2007, p. 1709-1721.
  34. K. Y. Williams e C. A. O'Reilly III, "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research", in B. M. Staw e L. L. Cummings (Orgs.), *Research in Organizational Behavior*, v. 20, p. 77-140; e A. Joshi, "The Influence of Organizational Demography on the External Networking Behavior of Teams", *Academy of Management Review*, jul. 2006, p. 583-595.
  35. J. Katzenbach, "What Makes Teams Work?", *Fast Company*, nov. 2000, p. 110.
  36. A evidência, nesta seção, está descrita em Thompson, *Making the Team*, p. 65-67. Veja também L. A. Currell, R. H. Forrester e J. F. Dawson, "It's What You Do and the Way That You Do It: Team Task, Team Size, and Innovation-Related Group Processes", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10, n. 2, jun. 2001, p. 187-204; R. C. Liden, S. J. Wayne e R. A. Jaworski, "Social Loafing: A Field Investigation", *Journal of Management*, 30, n. 2, 2004, p. 285-304; e J. A. Wagner, "Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups", *Academy of Management Journal*, 38, n. 1, fev. 1995, p. 152-172.
  37. "Is Your Team Too Big? Too Small? What's the Right Number?", *Knowledge@Wharton*, 14 jun. 2006, p. 1-5.
  38. Hyatt e Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance"; J. D. Shaw, M. K. Duffy e E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members", *Journal of Management*, 26, n. 2, 2000, p. 259-279; e S. A. Kiffin-Peterson e J. L. Cordery, "Trust, Individualism, and Job Characteristics of Employee Preference for Teamwork", *International Journal of Human Resource Management*, fev. 2003, p. 93-116.
  39. J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu e J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria", *Personnel Psychology*, 61, 2008, p. 273-307.
  40. J. A. LePine, R. F. Piccolo, C. L. Jackson, J. E. Mathieu e J. R. Saul, "A Meta-Analysis of Teamwork Processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria"; e J. E. Mathieu e T. L. Rapp, "Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies", *Journal of Applied Psychology*, 94, n. 1, 2009, p. 90-103.
  41. J. E. Mathieu e W. Schulze, "The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships", *Academy of Management Journal*, 49, n. 3, 2006, p. 605-619.
  42. A. Gurtner, F. Tschann, N. K. Semmer e C. Nagele, "Getting Groups to Develop Good Strategies: Effects of Reflexivity Interventions on Team Process, Team Performance, and Shared Mental Models", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 2007, p. 127-142; M. C. Schippers, D. N. Den Hartog e P. L. Koopman, "Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates", *Applied Psychology: An International Review*, 56, n. 2, 2007, p. 189-211; e C. S. Burke, K. C. Staggs, E. Salas, L. Pierce e D. Kendall, "Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 6, 2006, p. 1189-1207.
  43. E. Weldon e L. R. Weingart, "Group Goals and Group Performance", *British Journal of Social Psychology*, primavera 1993, p. 307-334. Veja também R. P. DeShon, S. W. J. Kozlowski, A. M. Schmidt, K. R. Milner e D. Wiechmann, "A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, dez. 2004, p. 1035-1056.
  44. "Enéas Pestana deve ser o próximo presidente do Pão de Açúcar". *Portal Exame*. Disponível em: <[www.portalexame.abril.com.br/negocios/eneas-pestana-deve-ser-proximo-presidente-pao-acucar-519710.html](http://www.portalexame.abril.com.br/negocios/eneas-pestana-deve-ser-proximo-presidente-pao-acucar-519710.html)>. Acesso em: 18 fev. 2010.
  45. K. Tasa, S. Taggar e G. H. Seijts, "The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 1, 2007, p. 17-27; D. I. Jung e J. J. Sosik, "Group Potency and Collective Efficacy: Examining Their Predictive Validity, Level of Analysis, and Effects of Performance Feedback on Future Group Performance", *Group & Organization Management*, set. 2003, p. 366-391; e R. R. Hirschfeld e J. B. Bernerth, "Mental Efficacy and Physical Efficacy at the Team Level: Inputs and Outcomes Among Newly Formed Action Teams", *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 6, 2008, p. 1429-1437.
  46. A. P. J. Ellis, "System Breakdown: The Role of Mental Models and Transactive Memory on the Relationships Between Acute Stress and Team Performance", *Academy of Management Journal*, 49, n. 3, 2006, p. 576-589.
  47. S. W. J. Kozlowski e D. R. Ilgen, "Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams", *Psychological Science in the Public Interest*, dez. 2006, p. 77-124; e B. D. Edwards, E. A. Day, W. Arthur, Jr. e S. T. Bell, "Relationships Among Team Ability Composition, Team Mental Models, and Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 3, 2006, p. 727-736.

48. K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, set. 1997, p. 530-557. Veja também R. S. Peterson e K. J. Behfar, "The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, set./nov. 2003, p. 102-112.
49. Patrícia Carneiro de Resende, "Bem-estar no trabalho: influências das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito", out. 2008.
50. K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix e W. M. K. Trochim, "The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 1, 2008, p. 170-188.
51. K. H. Price, D. A. Harrison e J. H. Gavin, "Withholding Inputs in Team Contexts: Member Composition, Interaction Processes, Evaluation Structure, and Social Loafing", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 6, 2006, p. 1375-1384.
52. Veja, por exemplo, B. L. Kirkman e D. L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness", *Academy of Management Review*, jul. 1997, p. 730-757; e B. L. Kirkman, C. B. Gibson e D. L. Shapiro, "Exporting Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates", *Organizational Dynamics*, 30, n. 1, 2001, p. 12-29.
53. G. Hertel, U. Konradt e K. Voss, "Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-Based Selection Tool for Members of Distributed Teams", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, n. 4, 2006, p. 477-504.
54. I. Galarcep, "Beckham Loan Makes No Sense for the Galaxy", *ESPNsocernet*, 24 out. 2008. Disponível em: <www.socernet.espn.go.com>.
55. *Dinâmicas de grupo online*. Disponível em: <www.formador.com.br/treinamentotrabalhoemequipe.aspx>. Acesso em: 25 fev. 2010.
56. *Ibid.*
57. Toni Mello, "O trainee ideal", *Portal Você RH*. Disponível em: <www.revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo\_490987.shtml>. Acesso em: 19 fev. 2010.
58. J. S. DeMatteo, L. T. Eby e E. Sundstrom, "Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research", in B. M. Staw e L. L. Cummings (Orgs.), *Research in Organizational Behavior*, v. 20, p. 141-183.
59. Ana Luiza Herzog, "Excepcionais, medianos ou medíocres", *Revista Exame*, ed. 864, 23 mar. 2006.
60. Ana Luiza Herzog, "Para os melhores, tudo", *Revista Exame*, ed. 851, 8 set. 2005.
61. M. D. Johnson, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey, D. R. Ilgen, D. Jundt e C. J. Meyer, "Cutthroat Cooperation: Asymmetrical Adaptation to Changes in Team Reward Structures", *Academy of Management Journal*, 49, n. 1, 2006, p. 103-119.
62. C. E. Naquin e R. O. Tynan, "The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures", *Journal of Applied Psychology*, abr. 2003, p. 332-340.
63. A. B. Drexler e R. Forrester, "Teamwork — Not Necessarily the Answer", *HRMagazine*, jan. 1998, p. 55-58. Veja também R. Saavedra, P. C. Earley e L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task-Performing Groups", *Journal of Applied Psychology*, fev. 1993, p. 61-72; e K. A. Jehn, G. B. Northcraft e M. A. Neale, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, dez. 1999, p. 741-763.
64. "Maior parte dos profissionais brasileiros trabalha melhor sozinho do que em equipe", *Época NEGÓCIOS Online*, jan. 2010.
65. "Watson Wyatt's Global Work Studies". Disponível em: <www.watsonwyatt.com/research/featured/workstudy.asp>.
66. Nicholls, Lane e Brehm Brechu, "Taking Self-Managed Teams to Mexico".
67. W. E. Watson, K. Kumar e L. K. Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups", *Academy of Management Journal*, jun. 1993, p. 590-602; P. C. Earley e E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal*, fev. 2000, p. 26-49; e S. Mohammed e L. C. Angell, "Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict", *Journal of Organizational Behavior*, dez. 2004, p. 1015-1039.
68. Watson, Kumar e Michaelsen, "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance".
69. D. F. Crown, "The Use of Group and Groupcentric Individual Goals for Culturally Heterogeneous and Homogeneous Task Groups: An Assessment of European Work Teams", *Small Group Research*, 38, n. 4, 2007, p. 489-508.
70. "Trabalho em Equipe – Dinâmica". Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br/Dinamicas/Trabalho\_em\_equipe.htm>.