

Esther Cameron e Mike Green

# GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Um guia completo, com modelos, ferramentas  
e técnicas para entender e implementar  
mudanças nas organizações

Tradução de:  
Henrique Amat Rêgo Monteiro



Iniciamos com uma discussão em torno do que constitui um grupo e o que constitui uma equipe. Também vamos considerar os fenômenos de tipos diferentes de equipes: por exemplo, equipes virtuais, equipes que se organizam espontaneamente e equipes de projetos.

Serão analisados os modelos de funcionamento, mudança e desenvolvimento das equipes. Consideramos os diversos componentes do trabalho em equipe, como as equipes se desenvolvem e como tipos diferentes de pessoas se combinam para constituir uma equipe realmente eficaz (ou não).

Consideramos como nosso modelo básico o modelo de desenvolvimento de equipe de Tuckman (1965) para ilustrar como as equipes mudam com o passar do tempo. Esse é o modelo de formação, tempestade, normalização e desempenho. No entanto, vamos acrescentar algo mais a ele, diferenciando entre os aspectos de tarefa de pessoal no que diz respeito ao desenvolvimento da equipe.

## O QUE É UM GRUPO E QUANDO ELE É UMA EQUIPE?

Tem havido muita discussão acadêmica sobre o que constitui uma equipe e o que constitui um grupo. Em grande parte da literatura especializada sobre o assunto, os dois termos são usados indistintamente. Ainda assim, existem diferenças fundamentais, e alguém que trabalhe em uma organização sabe, sem sombra de dúvida, quando está em uma equipe e quando se encontra em um grupo. Vamos tentar esclarecer as semelhanças e diferenças essenciais. Isso é importante quando se observam as mudanças, porque as equipes e grupos vivenciam as mudanças de maneira diferente.

Schein e Bennis (1965) sugerem que um grupo é "qualquer número de pessoas que interagem entre si, são psicologicamente conscientes umas das outras e percebem a si mesmas como um grupo". Morgan *et al* (1986) sugerem que "uma equipe é um conjunto distinto de duas ou mais pessoas que interagem interdependentemente e adaptativamente para alcançar objetivos especificados, compartilhados e valorizados". Sundstrom, de Meuse e Futrell (1990) definem o trabalho em equipe como "um grupo pequeno de pessoas que compartilham a responsabilidade por resultados para a sua organização".

Cohen e Bailey (1997) definem uma equipe como "uma coleção de pessoas que são interdependentes nas suas tarefas, que compartilham responsabilidade por resultados, que veem a si mesmas e que são vistas pelos outros como uma

## 2 MUDANÇAS NA EQUIPE

### INTRODUÇÃO

Este capítulo trata de equipes, formação, desenvolvimento e mudanças nas equipes a partir de diversas perspectivas, e serão apresentadas numerosas perguntas pertinentes:

- O que é um grupo e quando ele é uma equipe?
- Por que se precisa de equipes?
- Que tipos de equipes existem nas organizações?
- Como melhorar a eficácia das equipes?
- O que é uma mudança na equipe?
- Quais são os problemas de liderança numa mudança na equipe?
- Como as pessoas influenciam a dinâmica da equipe?
- Até que ponto as equipes lideram e se adaptam a mudanças organizacionais?

Este capítulo visa melhorar a compreensão da natureza das equipes e como elas se desenvolvem, identificar o desempenho das equipes em situações de mudança e desenvolver estratégias para gerenciar equipes ao longo de mudanças e das mudanças na equipe.

talvez uma equipe administrativa de nível superior tenha decretado que todos os gerentes de elevado potencial da organização devem ser integrantes do Grupo de Administração Estratégica. Portanto, o Controlador Financeiro, que está na lista de alto potencial, reúna-se com os outros de seu nível para formar um conjunto de pessoas que contribuam para a direção estratégica global da organização. À parte o fato de se reunir de seis em seis meses, esse grupo raramente se junta e se comunica. É um agrupamento, que pode ter as mesmas inclinações mas não tem nenhuma meta nem objetivos contínuos que exijam que os integrantes trabalhem juntos.

### PARE E PENSE!

- P 2.1** Em sua vida profissional, de que equipes você é integrante e a que grupos você pertence?
- P 2.2** Em sua vida pessoal, de que equipes você é integrante e a que grupos você pertence?
- P 2.3** De que maneira era mais fácil responder, em na sua vida pessoal, e de que maneira era mais difícil?

## POR QUE PRECISAMOS DE EQUIPES

Por que precisamos de equipes e do trabalho em equipe? Casey (1993), da Faculdade de Administração Ashridge, pesquisou essa questão fazendo uma pergunta simples a toda equipe com que trabalhava: "Por que vocês trabalham juntos como uma equipe?". A resposta mais simples foi: "Por causa do trabalho que temos de fazer". O trabalho em equipe pode ser necessário porque há um grande volume de partes do trabalho interligadas, ou porque o trabalho é complexo demais para ser compreendido e realizado por uma pessoa.

E quanto aos gerentes? Eles precisam funcionar como equipes ou podem funcionar eficazmente como grupos? Os autores baseados em Ashridge dizem que uma equipe administrativa não precisa necessariamente estar plenamente integrada como uma equipe o tempo todo, nem deve se reduzir a um mero conjunto de pessoas cuidando de suas próprias tarefas funcionais.

Casey acredita existir uma ligação clara entre o nível de incerteza da tarefa a ser realizada e o nível do trabalho em equipe necessário. Quanto



entidade social intacta em um ou mais sistemas sociais maiores (por exemplo, unidade de negócios ou a corporação), e que gerenciam as suas relações entre os limites da organização".

Nossa própria lista de diferenciadores aparece na Tabela 2.1.

Um grupo é uma coleção de pessoas que forma um limite em seu redor. Ou talvez nós, do lado de fora, possamos formar uma fronteira ao redor delas e assim defini-las como um grupo. Uma equipe, por outro lado, com seu propósito comum, geralmente tem maior firmeza e maior clareza em relação que é e sobre qual é sua *raison d'être*. Seus integrantes sabem exatamente quem está envolvido e qual é sua meta. É claro que se evidência que estamos falando hipoteticamente aqui, uma vez que qualquer um de nós viu equipes dentro das organizações que não pareciam ter nenhuma ideia do que significavam!

Vamos ilustrar a diferença entre uma equipe e um grupo. Podemos observar uma organização e considerar o Departamento Financeiro. O Controlador Financeiro chefe é uma Equipe de Administração Financeira que lidera, administra e coordena as atividades nessa área. Os integrantes da equipe trabalham juntos em metas comuns, reúnem-se com regularidade e têm funções e responsabilidades (em geral) claramente definidas.

Tabela 2.1 Diferenças entre grupos e equipes

Grupo	Equipe ou grupo de trabalho
Tamanho indeterminado.	Restrito em tamanho.
Interesses comuns.	Objetivos abrangentes comuns.
Sentido de fazer parte de algo ou ser visto como fazendo parte de algo.	Interação entre os integrantes para cumprir metas individuais e de grupo.
Interdependente tanto quanto as pessoas possam querer ser.	Interdependência entre os integrantes para cumprir metas individuais ou de grupo.
Pode não ter outra responsabilidade que não um sentimento de pertencer ao grupo.	Responsabilidades compartilhadas.
Pode não precisar prestar contas, a não ser as "contratantes".	Prestação de contas em nível individual.
Um grupo não tem necessariamente nenhum trabalho a fazer nem metas a cumprir.	A equipe trabalha em conjunto, física e virtualmente.

maior a incerteza, tanto maior a necessidade do trabalho em equipe. A maioria das equipes administrativas lida tanto com tarefas indeterminadas quanto com determinadas, precisando assim ser flexíveis quanto aos níveis de trabalho em equipe exigidos. As decisões sobre saúde e segurança, políticas de recursos humanos, processos de prestação de contas e de recrutamento são relativamente definidas, portanto podem ser tratadas relativamente com rapidez, sem a necessidade de muito compartilhamento de pontos de vista. Normalmente, há uma resposta certa para essas questões, ao passo que decisões sobre estratégia, estrutura e cultura são menos definidas. Não existe uma resposta certa e cada linha de ação envolve assumir um risco. Isso significa mais trabalho em equipe, mais compartilhamento de pontos de vista e uma verdadeira compreensão do que está sendo definido e de quais são as implicações para a equipe.

## OS TIPOS DE EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES

Robert Keidal (1984) identificou um paralelo entre as equipes esportivas e as equipes nas organizações. Ele usa as equipes de beisebol, de futebol americano e de basquete para mostrar as diferenças.

Uma equipe de beisebol é como uma organização de vendas. Os integrantes da equipe são relativamente independentes uns dos outros e, embora todos os integrantes sejam necessários para estar no campo ao mesmo tempo, eles praticamente nunca interagem juntos simultaneamente.

Uma equipe de futebol é bem diferente. Existem realmente três subequipes dentro da equipe como um todo: o ataque, a defesa e a equipe especial. Quando a subequipe está em campo, todos os jogadores são envolvidos em todas as jogadas, o que não é o caso do beisebol. No entanto, o trabalho em equipe é centrado na subequipe, não na equipe como um todo.

O basquete é uma turma diferente. Aí a equipe é pequena, com todos os jogadores em uma única equipe. Todos os jogadores estão envolvidos em todos os aspectos do jogo, ataque e defesa, e todos devem passar, correr e lançar. Quando entra um substituto, todos devem jogar com a pessoa nova.

Existem muitos tipos diferentes de equipes nas organizações. Vamos considerar uma série de tipos de equipes encontrados nas organizações atuais (veja a Tabela 2.2).

Tabela 2.2 Tipos de equipe

Equipe	Grupo	Trabalho	Paralelo	Projeto
<b>Continuidade</b>	Variável	Estável	Estável ou isolada	Centrada na realização do projeto
<b>Tempo de vida</b>	Variável	Ilimitado	Variável	Limitado
<b>Ligações na organização</b>	Podem fazer parte da organização formal e/ou informal	Parte da estrutura administrativa	Fora da estrutura administrativa normal	Estrutura administrativa separada
<b>Liderada por</b>	Depende da natureza e do propósito do grupo	Um gerente ou supervisor	Normalmente coordenada ou facilitada	Gerente de projeto
<b>Localização</b>	Variável	Colocalizada	Encontra-se nas reuniões	Colocalizada, dispersa, virtual
<b>Propósito</b>	Variável	Negócios como de costume	Função de manutenção ou parte da infraestrutura de mudança	Mudança ou desenvolvimento
<b>Autoridade</b>	Depende da natureza e do propósito do grupo	Por toda a linha	Depende	Via gerente de projeto e patrocinador do projeto
<b>Foco</b>	Comunicação	Tarefa	Comunicação	Tarefa

processos. Aquela pessoa é responsável por apresentar um produto ou serviço em particular, seja para o cliente, seja para outra parte da organização.

Essas equipes tendem a ser relativamente estáveis em termos de objetivos, processos e pessoal da equipe. Sua agenda normalmente concentra-se na manutenção e administração do que acontece. Trata-se de uma combinação de processos existentes com a estratégia operacional. Qualquer agenda de mudança que tenham situa-se normalmente acima de sua agenda existente para realizar o plano operacional em andamento.

### Equipe gerida por si mesma

Um subconjunto da equipe de trabalho é a equipe gerida por si mesma. A equipe gerida por si mesma tem os atributos da equipe de trabalho, mas sem um gerente ou supervisor direto. Isso afeta a maneira como são tomadas as decisões e a maneira pela qual é gerido o desempenho individual e da equipe. Geralmente, isso acontece por meio de uma liderança coletiva ou distribuída.

As equipes geridas por si mesmas são mais presentes nos setores manufatureiros do que no campo da prestação de serviços. Uma vez mais, é dada mais ênfase à entrega do serviço ou produto do que à produção de mudanças.

### Equipe paralela

As equipes paralelas são diferentes das equipes de trabalho porque não fazem parte da hierarquia administrativa tradicional. Elas são conduzidas em paralelo com essa estrutura. Alguns exemplos de equipes paralelas:

- equipes reunidas para produzir uma melhora de qualidade (por exemplo, círculos de qualidade, grupos de aprimoramento contínuo);
- equipes que recebem a incumbência da solução de algum problema ou tomada de decisão, ao contrário dos processos da gerência de linha normal (por exemplo, grupos de criatividade e inovação);
- equipes formadas para envolver e aproximar os funcionários (por exemplo, conselhos de pessoal, grupos de perfil diagonal);
- equipes instituídas para um propósito específico, tal como uma força tarefa para tratar da mudança do escritório.

Essas equipes têm longevidade variável e são usadas para propósitos que tendem a ser diferentes da administração usual do negócio normal. Geralmente,

Tabela 2.2 Continuação

Equipe	Matriz	Virtual	Rede de relacionamentos	Administração	Mudança
Continuidade	Estável como uma estrutura mais fluida por projeto	Fluída em potencial	Fluída em potencial	Estável	Fluída
Tempo de vida	Ilimitado	Variável	Variável	Ilimitado	Variável
Ligações na organização	Parte da estrutura administrativa Prestação de contas dupla	Pode fazer parte da estrutura administrativa	Mais distribuída por toda a organização	Parte da estrutura administrativa	Variável
Liderada por	Gerente de projeto e chefe funcional	Um gerente ou supervisor	Liderança ou coordenação potencialmente distribuídas	Um gerente	Patrocinador ou gerente de mudança
Localização	Colocalizada, dispersa, virtual	Dispersa	Dispersa	Geralmente colocalizada	Colocalizada, dispersa, virtual
Propósito	Realização de projeto	Negócio normal ou Projeto	Mudança ou desenvolvimento	Negócio normal Mudança e desenvolvimento	Mudança e desenvolvimento
Autoridade	Prestação de contas dupla	Por toda a linha ou gerente de projeto	Depende	Por toda a linha	Via gerente de projeto e patrocinador do projeto
Foco	Tarefa	Tarefa	Comunicação	Tarefa e comunicação	Tarefa e comunicação

### Equipe de trabalho

As equipes de trabalho ou grupos de trabalho são tipicamente o tipo de equipe em que a maioria das pessoas nas organizações vai pensar quando falamos sobre equipes. Normalmente, elas fazem parte da estrutura hierárquica normal de uma organização. Isso significa que uma pessoa gerencia um grupo de

elas são de natureza consultiva, dispondo de autoridade limitada. Embora não sejam necessariamente responsáveis ou cobradas por produzir mudanças, geralmente introduzem alguma mudança no processo administrativo.

### Equipe de projeto

As equipes de projeto são equipes formadas para uma finalidade específica de concluir um projeto. Portanto, têm um tempo de duração limitado e esperamos encontrar clareza de objetivos. O projeto pode ser focado em um cliente externo ou pode ser um caso isolado interno ou projeto multifuncional com um grupo de clientes interno.

Dependendo da escala do projeto, a equipe pode compreender pessoas em tempo integral ou meio período. Tipicamente, há um gerente de projeto, escolhido por seus conhecimentos especializados ou administrativos e um patrocinador do projeto. As pessoas se reportam ao gerente por toda a duração do projeto (embora, se trabalham em meio período no projeto, possam também se reportar ao gerente de linha). O gerente de projeto se reporta ao patrocinador do projeto, que tipicamente é um gerente de mais alto nível.

Sabemos que a equipe de projeto é bem-sucedida quando entrega o projeto específico no prazo, de acordo com a qualidade e dentro do orçamento. Brown e Eisenhardt (1995) observaram que as equipes multifuncionais, que são equipes compreendidas por pessoas de uma variedade de funções na organização, mostraram-se mais capazes de aumentar o sucesso do projeto.

As equipes de projeto são muito associadas à implementação de mudanças. Entretanto, embora as mudanças possa ser sua própria *raison d'être*, isso não significa necessariamente que a capacidade de seus integrantes de lidar com as mudanças seja muito diferente da capacidade do restante de nós. Na realidade, embutidas em sua estrutura encontram-se desfuncionalidades potenciais:

- A importância da realização da tarefa geralmente domina a soberana, à custa de investimento de tempo em atender necessidades de manutenção individual e da equipe.
- O fato de que as pessoas têm uma incerteza maior com relação a seu futuro pode influenciar a motivação e o desempenho.
- A dinâmica em ação entre a equipe de projeto e a área organizacional em que acontecerá a mudança pode ser problemática.

### Equipe matriz

As equipes matrizes geralmente existem em organizações que funcionam juntamente com linhas de projetos. Tipicamente, a organização precisa terminar um determinado número de projetos para atingir seus objetivos. Cada projeto tem um gerente de projeto, mas os integrantes da equipe de projeto são tirados de áreas funcionais da organização. Geralmente, os projetos são agrupados para formar programas — ou, na realidade, as divisões ou unidades de negócios como um todo (por exemplo, projetos do setor aeroespacial, de defesa ou de petróleo). Assim, os integrantes da equipe prestam contas tanto ao gerente do projeto quanto a seu chefe funcional. O equilíbrio de poder entre os projetos e as funções varia de organização para organização, e o sucesso de tais estruturas geralmente depende do grau a que as equipes de projeto são vinculadas pela estrutura e o grau a que são desvinculadas.

### Equipe virtual

O aumento da globalização e os desenvolvimentos no uso de novas tecnologias significam que as equipes não são mais necessariamente co-localizadas. Isso tem-se aplicado há muitos anos em relação a equipes de vendas. As equipes virtuais ou nunca se encontram ou se encontram apenas raramente. Townsend, DeMa-rie e Hendrickson (1998) definiram as equipes virtuais como “grupos de co-trabalhadores geográfica e/ou organizacionalmente dispersos que são reunidos usando-se uma combinação de telecomunicações e tecnologias da informação para realizar uma tarefa da organização”. Uma vantagem das equipes virtuais é que uma organização pode usar as pessoas mais adequadamente habilitadas para a tarefa, onde quer que estejam localizadas. Em empresas maiores, a probabilidade de que a especialização necessária e desejada para qualquer tarefa sofisticada ou complexa esteja no mesmo lugar geográfico é baixa.

As desvantagens nascem da distância entre os integrantes da equipe. As equipes virtuais cruzam fusos horários, países, continentes e culturas. Todas essas coisas criam seu próprio conjunto de desafios. Pesquisas anuais sugerem que o trabalho sincrônico (seja face a face ou remoto) é mais eficaz na consecução de desafios mais complexos. A liderança da equipe nas equipes virtuais também cria seus próprios problemas, tanto com tarefas administrativas diárias quanto com intervenções quanto ao desenvolvimento, que são de alguma forma mais difíceis a distância.

Quando se trata de mudanças, as equipes virtuais são, de certa forma, paradoxais. Os integrantes da equipe podem talvez reagir melhor, equilibrando autonomia e interdependência, e ser mais focados em sua parte do objetivo da equipe. Entretanto, as mudanças criam uma necessidade crescente de comunicação, metas claras, funções e responsabilidades definidas e processos de apoio e reconhecimento. Essas coisas são mais difíceis de gerenciar no mundo virtual.

### Equipe em rede

As organizações nacionais, internacionais e mundiais podem usar equipes em rede na tentativa de agregar uma coesão maior à organização, o que de outra maneira não aconteceria. Além disso, elas podem captar o aprendizado em uma parte da organização e disseminá-lo por toda a instituição.

Podíamos ter as equipes agrupadas virtualmente ou em rede sob a mesma categoria. Entretanto, poderíamos pensar na equipe em rede como semelhante a uma equipe paralela, no sentido de que sua finalidade básica não é o negócio normal da empresa, mas parte de uma tentativa da organização de aumentar a sustentabilidade e acumular a capacidade por meio de um aumento do reservatório de conhecimento por toda a organização.

As equipes em rede são uma âncora importante para as organizações em tempos de mudanças. Elas podem ser vistas como parte da cola que dá um sentido de coesão às pessoas dentro da organização.

### Equipe administrativa

As equipes administrativas coordenam e dão direção às subunidades sob a sua jurisdição, integrando lateralmente as subunidades interdependentes através dos processos empresariais básicos.

(Mohrman, Cohen e Mohrman, 1995)

A equipe administrativa é responsável, em última instância, pelo desempenho global da unidade empresarial. Em si, ela pode não produzir um produto, serviço ou projeto, mas claramente sua função é permitir essa produção. As equipes administrativas são essenciais para traduzir as metas mais abrangentes da organização em objetivos específicos para as diversas subunidades fazerem sua parte das tarefas na organização.

As equipes administrativas são semelhantes a equipes de trabalho em termos de cumprir um plano operacional corrente, mas são muito mais inclinadas a estar também em uma posição de criação e produção de mudanças. Esperamos que uma equipe administrativa de mais alto nível gaste menos tempo nas questões dos negócios normais da empresa e mais tempo na agenda de mudanças.

A equipe administrativa superior de uma organização é a equipe com maior probabilidade de ser responsável pelo sucesso ou fracasso final da organização. Ela se encontra em uma posição central dentro da organização. Por um lado, está no topo da organização — portanto, os integrantes da equipe têm a responsabilidade de liderança coletiva. Por outro lado, presta contas à diretoria não executiva e aos acionistas em empresas limitadas, ou a políticos de um governo local e central, ou a curadores, em organizações sem fins lucrativos. Juntamente com a equipe de mudanças (veja a seguir), a equipe administrativa tem uma função especial a desempenhar dentro da maioria de situações de mudanças; por isso, são seus integrantes que iniciam e gerenciam a implementação das mudanças.

### Equipe de mudança

As equipes de mudança geralmente são formadas dentro das organizações quando é necessária uma mudança de proporções significativas, planejada ou não planejada. Separamos esse tipo de equipe por causa de sua importância especial. Às vezes, a equipe administrativa de alto nível é chamada de equipe de mudança, responsável pela direção e patrocínio das mudanças. Às vezes, a equipe de mudança é uma equipe de projeto especial, para implementar as mudanças. Em outras ocasiões, a equipe de mudança é uma equipe paralela, instituída para entrar na organização e ser um condutor para as análises críticas sobre como estão sendo recebidas as mudanças.

Obviamente, o tipo de terminologia usado varia com as organizações; portanto, o que em uma organização é chamado de equipe de projeto para produzir uma mudança em outra será uma equipe de mudança cuidando de um projeto.

Cada vez mais organizações também percebem que o gerenciamento de mudanças tem maior probabilidade de ser bem-sucedido quando se dá atenção ao lado pessoal da mudança. Daí, portanto, uma equipe paralela formada com representantes de toda a força de trabalho pode ser um adjunto conveniente em termos de avaliar o impacto das mudanças sobre as pessoas e reagir a ele.



Locke e Latham (1984) relatam que o próprio ato de estabelecer as metas foi o principal motivador para a equipe; quanto mais a equipe estabelece metas claras, maior a probabilidade de fazer sucesso. Eles também relataram uma média de 16% de aumento da eficácia em equipes que usam o estabelecimento de metas como parte integrante das atividades da equipe.

As metas claras são ainda mais importantes quando as equipes estão envolvidas em uma mudança, em parte porque, a menos que saibam para onde vão, é pouco provável que cheguem lá, e em parte porque uma sensação forte de propósito pode mitigar alguns dos efeitos mais nocivos da mudança. O lado negativo ocorre quando uma equipe adere rigidamente a seu propósito, quando na verdade o mundo seguiu em frente e outros objetivos são mais adequados.

### Funções na equipe

A melhor maneira para uma equipe alcançar suas metas é ser estruturada logicamente em torno dessas metas. Cada um dos integrantes da equipe precisa ter uma função e uma responsabilidade definidas. Todos precisam ter uma compreensão clara não só sobre qual é sua função individual como também sobre quais são as funções e responsabilidades dos outros integrantes da equipe.

Quando acontece uma mudança – interior, sobre ou na própria equipe –, a clareza quanto aos papéis desempenhados tem duas funções importantes. Ela produz uma transparência de propósito e oferece um enquadramento de apoio para a realização das tarefas. Entretanto, durante as mudanças a situação torna-se mais fluida. O excesso de rigidez resulta no fracasso das tarefas por causa das lacunas existentes entre as funções, ou as sobreposições passam despercebidas. Isso pode ter, como resultado, que os integrantes tornam-se menos criativos, proativos ou corajosos.

### Processos operacionais da equipe

Uma equipe precisa ter determinados processos estabelecidos que permitam às pessoas fazer seu trabalho em conjunto. Determinadas coisas precisam estar estabelecidas para permitir que a tarefa seja realizada de modo tão eficiente quanto eficaz possível. Glaser e Glaser (1992) comentam: “Tanto a participação em todos os processos do trabalho em grupo e no desenvolvi-

Vemos a equipe de mudança como um ponto de partida importante no processo de mudança.

### PARE E PENSE!

P 2.4 Dentre todas as equipes de que você participou, quais foram as mais convenientes para liderar uma mudança e quais foram as mais convenientes para implementar uma mudança? Justifique sua resposta.

## COMO MELHORAR A EFICÁCIA DA EQUIPE

Rollin e Christine Glaser (1992) identificaram cinco elementos que contribuem para o nível de eficácia ou ineficácia de uma equipe ao longo do tempo.

São eles:

- missão, planejamento e estabelecimento de metas da equipe;
- funções na equipe;
- processos operacionais da equipe;
- relações interpessoais na equipe; e
- relações entre as equipes.

Se você puder avaliar onde se situa uma equipe em termos de sua capacidade de atender a esses cinco elementos, então será capaz de descobrir o que a equipe precisa fazer para se tornar uma equipe plenamente funcional.

### Planejamento da missão e estabelecimento de metas da equipe

Diversos estudos descobriram que as equipes mais eficazes têm um forte sentimento quanto a sua finalidade, organizam seu trabalho ao redor de um propósito e planejam e estabelecem as metas em sintonia com sua finalidade. Larson e LaFasto (1989) relatam: “em todos os casos, sem exceção, sempre que se identificou uma equipe funcionando com eficácia, ela foi classificada pelo declarante como tendo uma compreensão bem clara do seu objetivo”.

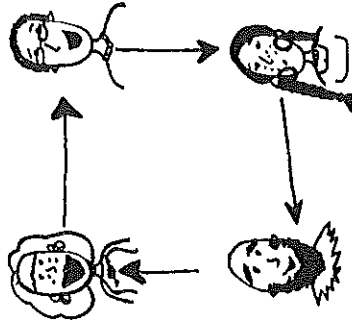
A clareza dos objetivos e a compreensão e o acordo comum em torno desses objetivos foram considerados como sendo fundamentais. Além disso,



Em momentos de mudança, os níveis de estresse individual sobem e há uma tendência a se preocupar mais com a tarefa do que com os processos pessoais. Os altos níveis de confiança dentro da equipe são o fundamento para lidar com os conflitos.

### Relações entre equipes

As equipes não podem trabalhar isoladas, sob o risco de não conseguirem atingir realmente os objetivos da organização. A natureza atual das organizações — complexa, sofisticada e com um crescente afrouxamento e fronteiras permeáveis — cria situações em que as metas de uma equipe raramente podem ser realizadas sem a contribuição de outras equipes.



Por mais capaz que uma equipe seja em tratar das quatro categorias citadas, os autores descobriram, em seu trabalho de consultoria junto a numerosas organizações, que é preciso prestar atenção às relações entre as equipes, mais hoje do que nunca, por causa do surgimento de parcerias estratégicas e organizações de âmbito mundial. As equipes precisam se conectar mais. Além disso, o ambiente está mudando mais depressa e é mais complexo; portanto, manter contato com as informações de fora de sua própria equipe é uma estratégia básica de sobrevivência.

### PARE E PENSE!

P 2.5 Usando os cinco elementos apresentados, qual é a eficácia de sua equipe atual?

P 2.6 O que precisa mudar e como você trataria disso?

mento de um método de colaboração são a parte central do trabalho em grupo eficaz. Por causa da tradição de liderança autocrática, nem a participação nem a colaboração são processos naturais ou automáticos. Ambos requerem algum aprendizado e prática”.

Entre as áreas típicas com que uma equipe precisa se preocupar efetivamente pela discussão para chegar a um acordo destacam-se:

- frequência, pontualidade e agenda de reuniões;
- metodologias para a solução de problemas e a tomada de decisão;
- regras básicas;
- procedimentos para lidar com conflitos quando ocorrerem;
- mecanismos de recompensa para contribuições individuais para as metas da equipe;
- tipo e estilo do processo de análise.

Na turbulência criada pela mudança, todas essas áreas ficarão sob estresse e tensão adicionais, daí a necessidade de que os processos tenham sido discutidos e definidos por consenso desde o início. Durante os momentos de mudança, quando as pressões e prioridades tipicamente levam as pessoas a se isolarem mentalmente e se distanciarem da equipe, os processos operacionais da equipe podem atuar como um lubrificante, permitindo que ela continue funcionando de maneira saudável.

### Relações interpessoais na equipe

Os integrantes da equipe devem se comunicar efetivamente uns com os outros. Para ter uma compreensão clara das metas e funções, a equipe precisa trabalhar em conjunto, para defini-las e esclarecê-las. Os processos operacionais também devem ser discutidos e definidos por um consenso.

Para atingir esse nível de comunicação, as relações interpessoais dentro da equipe precisam se encontrar em um estado relativamente saudável. Glaser e Glaser (1992) descobriram que a literatura sobre a eficácia das equipes “prescreve uma comunicação franca, que seja assertiva e focada nas tarefas, assim como a criação de oportunidades para fazer e receber críticas visando ao desenvolvimento de um clima de confiança elevada”.

## COMO É UMA MUDANÇA NA EQUIPE

Todas as equipes passam por um processo de mudança originalmente quando são formadas e quando ocorrem importantes eventos, como a chegada de um novo integrante, a saída de um integrante estratégico, uma mudança no escopo, aumento da pressão exterior ou uma mudança no clima da organização.

Tuckman (1965) é dos pesquisadores mais amplamente citados quanto ao modelo linear do desenvolvimento da equipe. Sua obra é usada regularmente na formação de equipes nas organizações. A maioria das pessoas deve ter ouvido falar dele em relação ao modelo "formação, tempestade, normalização, desempenho"<sup>1</sup> do desenvolvimento da equipe. Sua premissa básica é de que toda equipe precisa passar por etapas distintas de desenvolvimento enquanto atua ou supera dificuldades no sentido do funcionamento eficaz da equipe. Apesar de que iremos explicar o modelo de Tuckman em certo nível de detalhes, escolhemos uma série de modelos para ilustrar o processo do desenvolvimento da equipe, conforme é indicado na Tabela 2.4.

### Modelo de Tuckman sobre as mudanças na equipe

#### Formação

A formação é a primeira etapa. Essa etapa compreende o período em que a equipe faz uma série de perguntas fundamentais:



- Qual é nossa finalidade básica?
- Como nos estruturamos como equipe para satisfazer a nossa finalidade?
- Que função tem cada um de nós?
- Quem é o líder?
- Como vamos trabalhar juntos?
- Como vamos nos relacionar em conjunto?
- Quais são os limites da equipe?

1 \* Originalmente, "forming, storming, norming, performing". (N.T.)

Elemento	Resultado	Equipe mais eficaz, adaptável e favorável a mudanças	Equipe menos eficaz, menos adaptável e favorável a mudanças
Missão, planejamento e estabelecimento de metas da equipe	A clareza de metas e a orientação clara levam à realização de mais tarefas e a maior motivação.	Faltam de propósito e metas pouco claras resultam em perda de energia e de esforços.	Funções e responsabilidades mal definidas levam a um aumento de conflitos e a menor responsabilidade.
Funções na equipe	Funções e responsabilidades claras aumentam a responsabilidade individual e permitem que os outros trabalhem em suas tarefas.	Funções e responsabilidades menos claras aumentam o tempo e os esforços necessários para progredir na realização das tarefas.	Processos operacionais O trabalho em
Processos operacionais da equipe	A solução de problemas e a tomada de decisão são mais fáceis e rápidas. Os processos permitem o cumprimento das tarefas em um ambiente de apoio.	Equipe trabalhando isoladas ou contra outras causas tensões, conflitos, estresse e foco insuficiente no cumprimento das tarefas.	Relações interpessoais
Relações interpessoais entre equipes	Um fluxo livre de dados e um trabalho em equipe de alto nível levam ao cumprimento das tarefas em um ambiente de apoio.	Equipes trabalhando isoladas ou contra outras causas tensões, conflitos, estresse e foco insuficiente no cumprimento das tarefas.	Relações interpessoais
Relações entre equipes	Trabalhar sem fronteiras assegura que as metas da organização tenham maior probabilidade de serem realizadas.	Equipes trabalhando isoladas ou contra outras causas tensões, conflitos, estresse e foco insuficiente no cumprimento das tarefas.	Relações interpessoais

Tabela 2.3 Equipes eficazes e ineficazes

Tabela 2.4 Continuação

<b>Hill e Gruner (1973)</b>	<b>Orientação</b> Visão da estrutura.	<b>Exploração</b> A exploração em torno das funções e relações na equipe.	<b>Produção</b> Clareza das funções na equipe e coesão da equipe.
<b>Eion (1961)</b>	<b>Dependência</b> Os integrantes da equipe investem os líderes com todo poder e autoridade.	<b>Lutar ou fugir</b> Os integrantes da equipe desafiam os líderes e os outros integrantes. Integrantes da equipe se retiram.	<b>Formação de duplas</b> Integrantes da equipe formam pares, na tentativa de resolver suas ansiedades.
<b>Scott Peck (1990)</b>	<b>Pseudocomunidade</b> Integrantes tentam fingir alinhamento com a equipe.	<b>Caos</b> Tentativa de estabelecer hierarquia e normas da equipe.	<b>Comunidade</b> Aceitação mútua e preocupação com a tarefa.
		<b>Vazio</b> Desistência das expectativas, pressupostos e esperança de alcançar o que for.	

Se fosse para adotar uma perspectiva racional lógica da equipe, poderíamos imaginar que tudo isso seria conseguido de maneira relativamente fácil e indolor. E às vezes, em projetos curtos com menos de cinco integrantes de grupo, é mesmo. Entretanto, os seres humanos não são seres totalmente racionais e lógicos, e às vezes esse processo é difícil. Todos temos emoções, personalidade, características peculiares e motivações pessoais.

Conforme vimos quando estudamos as mudanças individuais, os seres humanos reagem à mudança de maneiras diferentes. E a formação de uma nova equipe envolve o ajustamento das pessoas a mudanças em seus estilos pessoais.

Inicialmente, as perguntas podem ser feitas de maneira superficial. A tarefa primordial da equipe pode ser a que estava escrita no memorando do chefe do departamento, juntamente com a estrutura que imaginou inicialmente. Tipicamente, o líder pode ter sido indicado de antemão ou "imposto" à equipe. As funções das pessoas são definidas em uma reunião individual inicial e apressada com o líder da equipe.

Tabela 2.4 Atributos fundamentais nas etapas do desenvolvimento da equipe

<b>Tuckman (1965)</b>	<b>Formação</b> Tentativa de estabelecer uma finalidade básica, estrutura, funções, líder, relacionamentos para as tarefas e processos e limites da equipe.	<b>Tempestade</b> Surgimento e tratamento dado aos conflitos envolvendo as questões fundamentais da etapa de formação.	<b>Normalização</b> Estabelecimento da dinâmica da equipe e lançamento das normas da equipe e maneiras consensuais de trabalhar.	<b>Desempenho</b> Agora a equipe está pronta e capacitada para se concentrar, basicamente ao mesmo tempo que atende às necessidades individuais e de manutenção da equipe.
<b>Schutz (1982)</b>	<b>Dentro ou fora</b> Os integrantes decidem se participam da equipe ou não.	<b>Em cima ou embaixo</b> Preocupação com que tem poder e autoridade dentro da equipe.	<b>Perto ou longe</b> Encontrando níveis de compromisso e envolvimento com as funções.	
<b>Modlin e Ferris (1956)</b>	<b>Estruturalismo</b> Tentativa de recriar o poder anterior dentro de novas estruturas de equipe.	<b>Inquietação</b> Tentativa de resolver questões interpessoais e de poder.	<b>Mudança</b> Surgem as funções, baseadas nas tarefas e nas necessidades das pessoas. Surge o sentimento de equipe.	<b>Integração</b> Surgem e são aceitas a finalidade e a estrutura da equipe, atividade no sentido de cumprir as metas da equipe.
<b>Whittaker (1970)</b>	<b>Pré-associação</b> Sensação de mal-estar, insegurança quanto ao envolvimento com a equipe, que é superficial.	<b>Poder e controle</b> Preocupação com quem tem poder e autoridade dentro da equipe. Tentativa de definir as funções.	<b>Intimidade</b> A equipe começa a se comprometer com as tarefas e os integrantes a se envolverem uns com os outros.	<b>Diferenciação</b> Capacidade de ter clareza quanto às funções individuais; e as interações se tornam profissionais.

que se chegue a uma compreensão mútua da finalidade e das funções. Por sua vez, permite que a autoridade do líder da equipe seja reconhecida e admitida, e permite que todo mundo assuma o seu lugar certo dentro da equipe. Essa fase também oferece aos integrantes um sentido de como as coisas vão acontecer dentro da equipe. Isso se torna um modelo para futuras maneiras de proceder, para a solução de problemas, tomada de decisões e relacionamento.

### Normalização

A terceira etapa do desenvolvimento da equipe ocorre quando a equipe finalmente instala-se para trabalhar no sentido de cumprir sua tarefa sem a necessidade de prestar atenção demais às questões fundamentais. A medida que os desafios aparecem, ou quando as pessoas avançam em sua função, então pode acontecer uma retomada das questões fundamentais. Elas podem ser discutidas, mas se em vez disso foram deixadas ocultas sob a superfície, isso poderá resultar em uma perda de atenção na tarefa principal.

Tuckman sugere, em sua análise da pesquisa, que esse processo de instalação pode ser relativamente direto e sequencial. A equipe passa pela fase da tempestade para um estilo de trabalhar que estabelece suas normas. Essa passagem também pode ser mais esporádica e turbulenta, com a equipe precisando de mais tempestade antes que sejam estabelecidas suas normas. Na verdade, alguns leitores podem ter participado de equipes que avançavam e retrocediam permanentemente entre as etapas de normalização e tempestade — um sinal evidente de que alguns problemas da equipe não vieram à superfície e, portanto, não foram discutidos.

### Desempenho

A etapa final do desenvolvimento da equipe é o desempenho. A equipe atravessou satisfatoriamente as três etapas anteriores e, portanto, enxerga com clareza sua finalidade, sua estrutura e suas funções. Ela se engajou em um rigoroso processo para resolver como deve trabalhar e se relacionar, e está à vontade com as normas da equipe que foram estabelecidas. Não só a equipe resolveu essas coisas, mas também as incorporou como estilo de trabalho. Ela desenvolveu uma capacidade de mudar e se desenvolver, e aprendeu a aprender.

A equipe pode cuidar frutiferamente da tarefa imediata e atender as necessidades individuais e da equipe ao mesmo tempo.

A equipe pode concordar em se relacionar por meio de um conjunto de regras básicas, usando palavras que ninguém possivelmente contestaria, mas ninguém sabe o que realmente significam na prática: “ser honesto”, “a equipe antes de mim”, “divirta-se” e assim por diante.

### Tempestade

A etapa seguinte, segundo Tuckman, é a tempestade. Essa é a classificação da dinâmica que ocorre quando uma equipe de pessoas se reúne para trabalhar por uma tarefa comum, e já se passou pela fase de serem gentis uns com os outros e não externarem suas preocupações. Essa dinâmica acontece quando a equipe se esforça ou enfrenta dificuldades para responder satisfatoriamente as perguntas postuladas na etapa de formação.

Entre as declarações articuladas (ou não expressas) de algum modo ou forma, podem-se destacar algumas como:

- Acho que não devíamos ter isso como objetivo.
- Essa estrutura não levou isso em conta.
- Existem muitas áreas não definidas nas responsabilidades de cada um.
- Por que ele foi indicado como líder da equipe se não tem experiência anterior nesse assunto?
- Não sei se posso trabalhar produtivamente com essas pessoas.
- Como podemos atingir nossas metas sem o apoio de outras pessoas na organização?

Uma palavra alternativa a “tempestade” seria “teste”. As pessoas e a equipe como um todo estão testando os pressupostos que foram adotados quando a equipe se formou originalmente. Obviamente, equipes diferentes vivenciam essa etapa em variados graus de intensidade, mas alguns pontos importantes a notar aqui são:

- Essa é uma parte natural do processo.
- Essa é uma parte saudável do processo.
- Essa é uma parte importante do processo.

A fase de tempestade — se atravessada com sucesso — vai proporcionar clareza em torno de todas as questões fundamentais da primeira fase, e permitir

### Adiamento

Posteriormente, foi acrescentada uma quinta etapa, como um reconhecimento de que as equipes não duram para sempre. Essa etapa representa o período em que a tarefa da equipe foi concluída e os integrantes da equipe se dispersam. Alguns profissionais chamam essa etapa de *afiliação*, destacando o componente emocional. Outros a chamam de *transformação*, uma vez que os integrantes da equipe desenvolvem outras maneiras de trabalhar.

## OS PROBLEMAS DA LIDERANÇA EM UMA MUDANÇA NA EQUIPE

### ALIMENTO PARA O PENSAMENTO

Ralph Stacey, em seu livro *Strategic Management and Organisational Dynamics* [Gestão Estratégica e Dinâmica Organizacional] (1993), explica o que acontece quando um grupo é formado para estudar a experiência de fazer parte de um grupo, sem nenhuma outra tarefa e sem um líder indicado. Conhecido como Conferência de Relações de Grupo e conduzido pelo Instituto Tavistock, de Londres, esse processo envolve um consultor, que toma parte do grupo para dar opiniões sobre o processo do grupo, mas que também não toma parte conscientemente da atividade. Isso: *sempre provoca níveis elevados de ansiedades entre os participantes (...) os quais (...) expressam-se de todas as maneiras com comportamentos estranhos. As discussões em grupo assumem uma forma maniaca com comentários asininos e risadas histéricas (...) os participantes atacam o consultor visitante (...) tornando-se inacreditavelmente grosseiros (...)*

*Os integrantes tentam substituir o consultor inoperante (...) mas raramente parecem ter sucesso nessa empreitada. Eles começam por escolher uma pessoa, normalmente alguém muito individualista ou integrante minoritário do grupo, e então tratam essa pessoa como uma espécie de bode expiatório. Todos tomam-se muito preocupados com a parte remanescente do grupo, temendo grandemente a exclusão. Eles mostram fortes tendências a se conformar com as normas rapidamente estabelecidas do grupo e suprimir suas diferenças individuais, talvez com medo de se tornarem o bode expiatório (...) a última coisa que fazem é analisar o comportamento permissivo que adotam, a tarefa que na verdade lhes foi atribuída.*

A situação mostrada apresenta uma maneira de estudar alguns dos processos inconscientes de grupo que se desenvolvem logo abaixo da superfície. Eles nem sempre são visíveis em situações mais convencionais de equipe. As obras de Bion (1961) e de Scott Peck (1990) são boas para esclarecer as fases pelas quais passam os grupos e destacar os desafios para os líderes.

### Superando a dependência

Em toda formação de equipe, a primeira coisa que as pessoas procuram é alguém para lhe dizer o que fazer. Esse é um fenômeno perfeitamente natural, considerando que muitas pessoas querem assumir a tarefa e muitas pessoas acreditam que outra pessoa sabe qual é a tarefa e como ela deve ser feita.

Em uma situação ou ambiente pouco conhecido, as pessoas tornam-se dependentes. John Stokes (in Obholzer e Roberts, 1994) mostra o que Bion observou em sua experiência com grupos e chamou de pressupostos básicos de grupo:

um grupo dominado pelo pressuposto básico da dependência comporta-se como se sua tarefa principal fosse unicamente proporcionar a satisfação das necessidades e desejos de seus integrantes. É esperado que o líder tome conta, proteja e sustente os integrantes do grupo, para que eles se sintam bem, e não os coloque diante das exigências da verdadeira finalidade do grupo.

O trabalho do líder, e na realidade do grupo, não é somente estabelecer a credibilidade e a responsabilidade da liderança, mas também estabelecer seus limites. Isso irá imbuir o restante da equipe de energia suficiente para que cumpra suas tarefas. O líder pode fazer isso pelo exemplo, assumindo a responsabilidade pessoal e distribuindo responsabilidades aos outros para fazerem o mesmo, e assegurando que as pessoas estejam orientadas para a direção certa e tenham uma compreensão mútua da finalidade e dos objetivos do grupo.

### Superando os conflitos

O segundo pressuposto de Bion é rotulado de lutar ou fugir. Bion (1961) afirma:

Existe um perigo ou "inimigo", que deve ser atacado ou então devemos fugir dele (...) os integrantes da equipe observam o líder para inventar uma ação adequada (...) por exemplo, em vez de considerar a melhor

maneira de organizar seu trabalho, a equipe pode passar a maior parte do tempo se preocupando com rumores de mudanças na organização. Isso produz um sentimento de estar juntos, embora também sirva para evitar encarar as dificuldades do trabalho em si. Ou, então, esse grupo pode passar o tempo protestando com raiva, sem realmente planejar nenhuma ação específica para enfrentar a ameaça percebida.

A ameaça pode não vir necessariamente de fora, mas, em vez disso, ser uma exteriorização — ou projeção — da equipe. A verdadeira ameaça vem de dentro, e o potencial para o conflito está entre o líder e o restante da equipe, e entre os integrantes da equipe em si. Os problemas envolvendo poder e autoridade e onde as pessoas devem se sentar na "hierarquia" podem aparecer nessa etapa.

A tarefa da liderança aqui é fazer aparecer todas essas dinâmicas e resolvê-las, seja conquistando a confiança e pela troca de opiniões francas, abertas e sinceras, seja procurando esclarecer e obter o consenso sobre as funções e responsabilidades.

### Procurando a criatividade

O terceiro pressuposto que Bion examinou foi o da formação de pares. É assim:

com base na crença coletiva e inconsciente de que, sejam quais forem os problemas e necessidades reais do grupo, um acontecimento futuro irá resolvê-los. O grupo se comporta como se formar pares ou duplas entre dois integrantes do grupo, ou talvez entre os líderes do grupo e alguma pessoa externa, pudesse trazer a salvação (...) o grupo na verdade não está interessado em resolver seu futuro na prática, mas apenas em manter uma vaga sensação de esperança, como um meio de resolver as dificuldades atuais (...) os integrantes ficam inevitavelmente com a sensação de desapontamento e de fracasso, o que é rapidamente substituído por uma esperança de que o próximo encontro será melhor.

Uma vez mais existe uma preocupação. Dessa vez, trata-se de criar algo novo, mas de uma maneira fantasiada ou irreal, como uma defesa contra não fazer nada prático nem realizado de verdade. O antidoto, é claro, é o líder encorajar os integrantes da equipe a continuarem seus esforços e assumir a responsabilidade pessoalmente por fazer as coisas avançarem. O trabalho em colaboração requer maior abertura de comunicação e fluxo de dados.

### Superando a comunhão e a intimidade

Turquet (1974) acrescentou um quarto pressuposto, rotulado de comunhão. Acontece quando a equipe parece acreditar que se uniu quase para um propósito superior, ou com uma força superior, seus integrantes podem se perder em um sentimento de união total.

Existem paralelos com a etapa de desempenho, mas de alguma forma, uma vez mais, a equipe caiu em uma distorção inconsciente da tarefa básica do momento. Prender-se a um sentimento de comunhão, união ou, na realidade, intimidade não é o propósito que a equipe decidiu alcançar. O trabalho em equipe bom e íntimo geralmente é essencial e pode ser individualmente satisfatório, mas não é o propósito. O excesso de preocupação com a união da equipe pode levar à abdicação da tarefa, e é apenas uma etapa no caminho do pleno trabalho em equipe. A meta é o trabalho interdependente coexistir com a colaboração para a solução de problemas. Isso exige que o líder defina a situação e determine o ritmo, e que os integrantes da equipe ajam com maturidade.

Veja o Capítulo 4 para mais ideias sobre liderar a mudança.

### PARE E PENSE!

**P 2.7** Imagine que você seja um integrante de uma equipe de cinco clínicos gerais que trabalhem numa clínica local. Você quer sugerir algumas mudanças na maneira como a equipe trata os métodos da medicina não tradicional, como aconselhamento, homeopatia e osteopatia. Os médicos reúnem-se mensalmente durante uma hora para discutir finanças e analisar atualizações médicas. Ele realmente não se conhece bem nem trabalham juntos no atendimento aos pacientes. Não existe nenhum líder da equipe, embora o gerente da clínica assuma a liderança quando o grupo discute questões administrativas.

Usando um dos modelos de desenvolvimento da equipe já mostrados, explique como poderia liderar a equipe no sentido de uma nova maneira de trabalhar em conjunto. Que obstáculos ao avanço você prevê e como acha que pode lidar com eles?

### COMO AS PESSOAS INFLUENCIAM A DINÂMICA DA EQUIPE

Agora vamos aplicar o Indicador de Tipos de Myers-Briggs™ para ver como as personalidades individuais podem influenciar e ser influenciadas pela equipe. Tam-

Quando passam por uma mudança na equipe, os integrantes da equipe individualmente reagem tipicamente de uma em quatro maneiras (veja as ilustrações da página 100):

- Alguns vão querer determinar a diferença entre o que deve ser mantido e o que pode ser mudado. Haverá coisas que vão querer manter. *IS*
- Alguns vão pensar intensa e longamente sobre as mudanças que surgirão internamente a partir de suas visões do futuro. Terão a intenção de encarar as mudanças de maneira diferente. *IN*
- Alguns vão gostar de mudar as coisas para que elas funcionem com mais eficácia e eficiência. Estarão mais interessados em fazer as coisas imediatamente. *ES*
- Alguns serão especialmente inventivos e vão querer experimentar algo diferente ou inteiramente novo. Serão totalmente a favor de mudar as coisas. *EN*

O uso do MBTI™, ou de qualquer outro instrumento para estabelecer um perfil da personalidade, traz benefícios específicos quando as equipes vivenciam ou gerenciam uma mudança. Com ele, é possível identificar onde as pessoas e a própria equipe podem ter pontos fortes a serem capitalizados e onde pode ter pontos fracos que precisam ser apoiados.

O comportamento exibido pelos integrantes da equipe serão coerentes com o tipo e, assim, conhecer suas preferências e as do restante da equipe ajudará a compreender. Também é verdade que as tarefas da equipe poderão ser convenientes de acordo com os tipos — seja porque combinam melhor, seja porque é oferecida uma oportunidade de crescimento. Trazer à tona as diferenças ajuda as pessoas a verem coisas da perspectiva da outra pessoa, e contribui para o uso eficaz da diversidade dentro da equipe.

Pesquisando no setor de tratamento médico, Mary McCauley (1975) sustentou a opinião de que a semelhança e a diferença dentro das equipes pode oferecer tanto vantagens quanto desvantagens.

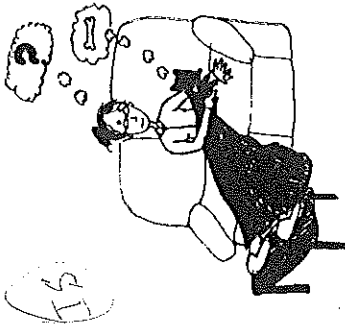
- Quanto mais semelhantes forem os integrantes da equipe, mais cedo eles chegarão a um entendimento mútuo.
- Quanto mais diversos os integrantes da equipe, mais tempo será necessário para ocorrer a compreensão.

bém aplicamos a pesquisa de Meredith Belbin (1981) nos tipos de equipes para indicar que tipos de pessoas são melhores para constituir uma equipe eficaz.

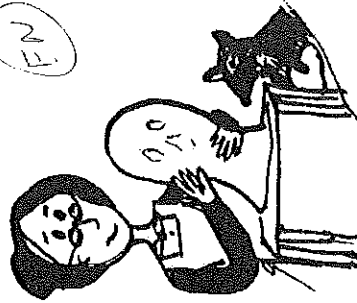
### MBTI™ e as equipes



“Vamos pensar no futuro.”



“Se não estiver quebrado, não conserte.”



“Vamos mudar isso.”



“É só fazer.”

O Indicador de Tipos de Myers-Briggs™ sugere que, se você é de um determinado tipo, então tem determinadas preferências e é diferente das outras pessoas que são de outros tipos (veja a Tabela 1.5 quanto aos tipos MBTI™). Isso significa que, quando se trata de mudança, as pessoas com preferências diferentes reagem de maneira diferente à mudança, seja quando são elas que iniciam a mudança, seja quando sofrem suas consequências. Isso também se aplica a quando você é um integrante de equipe. As pessoas diferentes trazem suas preferências pessoais para a discussão e se comportam de maneira diferente.



dessas funções teria mais probabilidade de apresentar um desempenho de nível mais baixo de eficácia. É claro que situações diferentes requerem determinadas ênfases diferentes.

**Tabela 2.5. Complementaridade e conflito nas equipes**

<b>Extroversão</b>	<b>De onde as pessoas tiram sua energia</b>	<b>Introversão</b>
Necessários para aumentar a energia, mostrar entusiasmo, fazer contatos e promover ações. Mas podem parecer superficiais, intrusivos e sufocantes.		Necessários para refletir sobre as coisas com profundidade de compreensão. Mas podem parecer retratados, frios e indiferentes.
<b>Perspicácia</b>	<b>No que uma pessoa presta atenção ou como recebe dados e informações</b>	<b>Intuição</b>
Necessários para fundamentar as ideias com firmeza na realidade e serem práticos e pragmáticos. Podem parecer um tanto mundanos e pessimistas.		Necessários para se preparar para o futuro e gerar soluções inovadoras. Podem parecer ter a cabeça nas nuvens, pouco práticos e implausíveis.
<b>Pensamento</b>	<b>Como uma pessoa toma decisões</b>	<b>Sentimento</b>
Necessários para equilibrar os benefícios contra os custos e tomar decisões duras. Podem parecer um tanto críticos e insensíveis.		Necessários para estar em contato com a inteligência emocional, para negociar e reconciliar. Podem parecer irracionais e emocionais demais.
<b>Julgamento</b>	<b>De que tipo de estilo de vida a pessoa gosta</b>	<b>Percepção</b>
Necessários por sua organização e capacidade de concluir as coisas e ver através delas. Podem parecer excessivamente rígidos e teimosos.		Necessários por sua flexibilidade, adaptabilidade e reunião de informações. Podem parecer um tanto desorganizados e até mesmo irresponsáveis.

Ele identificou as seguintes funções (veja a Tabela 2.6), com suas contribuições e pontos fracos permitidos.

- Quanto mais semelhantes os integrantes da equipe, mais rapidamente serão tomadas decisões, mas serão maiores as possibilidades de erro pela exclusão de algumas possibilidades.
- Quanto mais diversos os integrantes da equipe, mais tempo irá demorar o processo de tomada de decisão, mas serão levados em conta mais pontos de vista e opiniões.

McCaulley também reconheceu que as equipes que valorizam tipos diferentes podem acabar vivenciando menos conflitos.

Um caso especial que vale a pena mencionar é o da equipe administrativa. As equipes administrativas tanto nos Estados Unidos quanto na Grã-Bretanha são diversificadas de acordo com a distribuição natural dos tipos de Myers-Briggs dentro de toda a população. Tipicamente, elas são compostas por menos pessoas do tipo sensíveis e menos pessoas dos tipos perceptivos. Isso significa que as equipes administrativas, quando tomam decisões a respeito de uma mudança, têm maior probabilidade de enfatizar o caso empresarial pela mudança, e têm menor probabilidade de pensar ou se preocupar com as consequências sobre as pessoas. Pode-se ver o resultado disso na maioria dos programas de mudanças na maior parte das organizações. Essas equipes também são mais inclinadas a querer encerrar a questão, depois de tomada a decisão, em vez de deixar opções em aberto — excluindo, assim, a possibilidade de melhorar ou aprimorar as mudanças em resposta a críticas ou outros tipos de retorno obtidos.

Existem alguns simples lembretes das vantagens e desvantagens das preferências por equipes que tomam decisões sobre gerenciar mudanças dentro das organizações, conforme relacionado na Tabela 2.5.

### **Tipos de equipe de Belbin**

Que características das pessoas precisam estar presentes para que uma equipe funcione com eficácia? Meredith Belbin (1981) pesquisa esse assunto há vários anos. A finalidade de sua pesquisa era ver se equipes de alto e baixo desempenho tinham determinadas características. Ele observou integrantes de equipes e descobriu que, quanto mais alto era o desempenho das equipes, os integrantes desempenhavam uma função ou determinado número de funções. Todas as equipes sem integrantes desempenhando uma

**PARE E PENSE!**

**P 2.8** Qual função ou funções na equipe você gostaria de ter?

**P 2.9** Quais são as vantagens e desvantagens de cada uma das oito funções?

Belbin concluiu que, se as equipes fossem formadas de acordo com as preferências das pessoas e com os estilos de trabalho em mente, haveria maior possibilidade de coesão na equipe e maior realização de trabalho relacionado às metas. As equipes precisam conter uma boa variedade de tipos da equipe de Belbin.










A combinação de funções varia de acordo com as diferentes equipes. Equipes de marketing e de criação e projeto provavelmente precisam de mais Criadores, ao passo que equipes de implementação de projeto precisam de Implementadores e Finalizadores Acabadores. Do mesmo modo, a falta de um determinado tipo na equipe pode ser um problema. Uma equipe administrativa sem um Coordenador ou Formador teria problemas. Uma equipe de implementação sem um Finalizador Acabador igualmente pode se ver em dificuldades.

**ATÉ QUE PONTO AS EQUIPES INICIAM AS MUDANÇAS E SE ADAPTAM A ELAS NA ORGANIZAÇÃO**

Ao longo das últimas décadas do século XX, muitas organizações repetiram o mantra: "as pessoas são nosso bem mais valioso", e muitas então pediam desculpas quando eram forçadas a fazer cortes ou "reestruturar" a força de trabalho. De maneira semelhante, muitas organizações entoariam loas às equipes, afirmando o quanto eram essenciais dentro das organizações modernas. Muitas organizações têm conjuntos de competências ou valores estabelecidos que declaram implícita ou explicitamente que seus funcionários precisam trabalhar com o espírito de trabalho em equipe e parceria.

Portanto, foi interessante para os autores descobrir que havia uma verdadeira falta de pesquisas com autoridade sobre a interação entre as mudanças na organização e o trabalho em equipe. Vimos no capítulo anterior os efeitos dessa mudança sobre as pessoas e grupos de pessoas; mas não foram estudados os efeitos da mudança sobre as equipes. E, como consequência, há poucas pesquisas sobre estratégias para gerenciar e liderar equipes durante as mudanças na organização.

Tabela 2.6 Resumo de Belbin das funções na equipe

BELBIN		Funções na Equipe	
Função na Equipe	Contribuição	Pontos Fortes Admissíveis	
 Criador	Criativo, imaginativo, não ortodoxo. Resolve problemas difíceis.	Ignora despesas eventuais. Preocupado demais em se comunicar de maneira eficaz.	
 Pesquisador de Recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Explora oportunidades. Desenvolve contatos.	Otimista em excesso. Perde interesse depois de passado o entusiasmo inicial.	
 Coordenador	Maduro, confiante, um bom dirigente. Esclarece metas, promove a tomada de decisão, delega bem.	Pode ser considerado manipulador. Transfere para os outros seu trabalho pessoal.	
 Formador	Desafiador, dinâmico, produz mais sob pressão. O impulso e a coragem para superar obstáculos.	Tendência à provocação. Ofende os sentimentos das pessoas.	
 Monitorador Avaliador	Sóbrio, estratégico e judicioso. Considera todas as opções. Julga com exatidão.	Carece de entusiasmo e de habilidade para inspirar os outros.	
 Força de Trabalho na Equipe	Cooperador, amável, perspicaz e diplomático. Ouve, acrescenta, evita atritos.	Indeciso em situações de conflito.	
 Implementador	Disciplinado, confiável, conservador e eficaz. Transforma ideias em ações práticas.	Um tanto inflexível. Demora a reagir a novas possibilidades.	
 Acabador Finalizador	Laborioso, consciencioso, ansioso. Busca erros e omissões. Cumpridor de prazos.	Inclinado a se preocupar indevidamente. Relutante em delegar.	
 Especialista	Coerente com um propósito, tem iniciativa, é dedicado. Acrescenta conhecimentos e habilidades difíceis de encontrar.	Contribui apenas em uma frente. Estende-se demais e aspectos técnicos.	

www.belbin.com © e-interlace, Belbin Associates, UK, 2001  
 Este folheto "BELBIN" é de propriedade de Belbin Associates, UK, e é protegido pelas leis dos direitos autorais, banco de dados, marca comercial e outros direitos de propriedade intelectual. Você deve manter todas as observações sobre direitos autorais e outros dados de propriedade contidos neste original e em qualquer cópia que faça. Não é permitido modificar esse folheto. O uso desse folheto em outros websites é proibido. Você concorda em não adaptar, traduzir, modificar, decompor, desmontar ou inverter a produção do folheto. "BELBIN" é uma marca comercial registrada de Belbin Associates, UK.

Whelan-Berry e Gordon (2000), em sua pesquisa sobre mudanças eficazes nas organizações, conduziram uma análise multinível do processo de mudança nas organizações. Para citá-los:

eles não encontraram modelos de processos de mudanças no nível de grupo ou equipe de análise nos estudos sobre organizações e na literatura sobre mudanças. Existem obras a respeito que exploram diferentes aspectos do desenvolvimento de equipes e grupos, eficácia de equipes e grupos, implementação de intervenções específicas e aspectos organizacionais e individuais das mudanças, mas não um modelo de processo de mudança (...) a falta de modelos de processos de mudanças para processo de mudança no nível de equipe ou grupo no contexto da mudança organizacional deixa uma parte importante do processo de mudança organizacional sem ser esclarecido.

E continuam:

O foco principal dos modelos de mudanças organizacionais existentes é o que fazer em oposição a explicar ou predir o processo de mudança. A maioria dos modelos reconhece implicitamente, e alguns explicitamente, os (sub)processos inerentes de mudança em nível de grupo e individual, mas não inclui os detalhes desses processos no modelo. A questão é: como o processo de mudança varia quando considerado através dos níveis de análise? Por exemplo, como uma visão é "traduzida", isto é, adquire um significado, em cada local ou departamento? Além disso, o que acontece no momento da implementação? Devemos "cliquear duas vezes" no momento da implementação no nível de processo de mudança organizacional; quer dizer, devemos considerar os níveis de grupo e individual e seus respectivos processos de mudança para compreender a tradução e a implementação da visão da mudança ao nível organizacional e os resultados desejados da mudança quanto ao grupo e subsequentemente quanto aos significados, enfoques e comportamentos individuais.

A Tabela 2.7 analisa cada tipo de equipe identificado anteriormente e considera a maneira pela qual esse tipo de equipe pode influir ou reagir à mudança organizacional. Também observamos os prós e os contras de cada tipo de equipe quando envolvido em um processo de mudança organizacional.

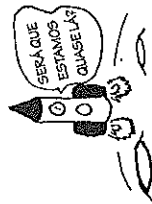


Tabela 2.7 Como as equipes passam pelas mudanças

Matriz	Projeto	Paralela	Trabalho	Grupo	Tipo de equipe	Propensão a iniciar a mudança	Propensão a se adaptar a mudança	Vantagens durante a mudança	Desvantagens durante a mudança	Recomendações para os líderes
Propensão bem adquirida a encarar a mudança.	Teoricamente alta. Boa para mudanças limitadas em escopo mas não total.	Limitada em termos de impacto organizacional.	Dependente dos integrantes da equipe e da cultura da equipe.	Dependente da natureza e da composição do grupo.	Dependente da natureza e da composição do grupo.	Dependente do propósito e da composição do grupo.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Difícil de manter alinhamento.	Útil para gerar ideias não ortodoxas.	Boa para iniciar ideias e divulgar as informações.
Dependente do grau da estrutura de habilitação ou desabilitação.	Bom foco em metas de implementação específicas.	Boa para esquemas grandes da equipe.	Boa na implementação depois que fica tudo claro.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Boa para iniciar ideias e divulgar as informações.
Flexível, muito boa para iniciar as ideias.	Nada boa para encarar temas complexos como valores ou liderança.	Pode se tornar alienada por causa de uma falha ou por exaltar um sucesso.	Não gosta de multidanças com muita frequência.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Boa para iniciar ideias e divulgar as informações.
A liderança às vezes não é clara; portanto, as discussões podem continuar para sempre.	Nada boa para encarar temas complexos como valores ou liderança.	Pode se tornar alienada por causa de uma falha ou por exaltar um sucesso.	Não gosta de multidanças com muita frequência.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Dependente do propósito e da cultura da equipe.	Boa para iniciar ideias e divulgar as informações.



- A composição de uma equipe é um fator importante para determinar como ela pode ser bem-sucedida. Belbin afirma que equipes bem constituídas são as melhores. As deficiências em um determinado tipo pode causar problemas.
- O perfil Myers-Briggs permite a compreensão mútua entre as preferências dos integrantes da equipe quanto a iniciar ou adaptar-se a uma mudança.
- Os tipos de equipe de Belbin oferecem um instrumento para analisar a adequação da equipe ao propósito e encorajar os integrantes da equipe a fazem algo em relação a quaisquer lacunas importantes.
- Os líderes precisam estar conscientes dos tipos de equipe disponíveis durante o processo de mudança e de como gerenciar esses tipos com maior eficácia.

A seguir, uma lista de verificação das perguntas fundamentais que você precisa fazer e responder antes e depois do processo de mudança e durante seu desenvolvimento:

- Como as equipes são afetadas pelo processo de mudança?
- Que tipos de equipe existem e como podem reagir à mudança?
- Que tipo de apoio as equipes requerem ao longo do processo de mudança?
- Qual a melhor maneira de usar as equipes ao longo de todo o processo de mudança?
- De que outros tipos de equipe precisamos para criar e implementar as mudanças?
- Uma vez que todas as equipes passam pela transição, que recursos devemos oferecer para assegurar que elas alcancem seus objetivos de gerenciar o negócio de sempre e as mudanças?
- Como asseguramos que todas as equipes que esteja se dispersando, forçando, integrando e realinhando levem a cabo suas tarefas?
- Que processo organizacional temos para assegurar que as equipes tenham clareza sobre seus diversos atributos:
  - missão, planejamento e estabelecimento de metas;
  - funções e responsabilidades;
  - processos operacionais;
  - relações interpessoais;
  - relações entre as equipes?

**Tabela 1.5** Tipos do Indicador de Tipos de Myers-Briggs™

<b>Tipo do MBTI™ por Quadrante</b>	<b>IS Pensativo Realista</b> <i>I S</i>	<b>IN Pensativo Inovador</b> <i>I N</i>
<b>Com o que se preocupam mais</b>	Fatos e circunstâncias reais	Pensamentos, ideias, conceitos
<b>Como aprendem</b>	Pragmaticamente e pela leitura e observação	Conceitualmente pela leitura, ouvindo e fazendo correlações
<b>Para onde direcionam seus esforços</b>	Decidir o que deve ser seguido e o que precisa mudar	Gerar ideias e teorias novas
<b>Lema</b>	“Se não estiver quebrado, não conserte.”	“Vamos pensar no futuro.”
<b>Tipo do MBTI™ por Quadrante</b>	<b>ES Realista Ativista</b> <i>S E</i>	<b>EM Inovador Ativista</b> <i>EN E</i>
<b>Com o que se preocupam mais</b>	Ações	Novas maneiras de fazer as coisas
<b>Como aprendem</b>	Na prática e por experimentação	Criativamente e com os outros
<b>Para onde direcionam seus esforços</b>	Fazer melhor as coisas	Pôr em prática novas ideias
<b>Lema</b>	“É só fazer.”	“Vamos mudar isso.”

## GERENCIANDO A MUDANÇA EM SI E NOS OUTROS

ra considerar os fatores que surgem quando você, como gerente, ir mudanças dentro de sua organização. Vamos: