

GESTÃO DE EQUIPES DE TRABALHO

Katia Puente-Palacios
Vicente González-Romá

Introdução	311
As equipes no mundo do trabalho e das organizações contemporâneas:	
definição e características principais	312
Unidades compostas por, pelo menos, três membros.....	314
As atividades que seus membros desempenham são complementares	315
Apresentação de uma meta de trabalho compartilhada	317
Manutenção de relações de interação e interdependência dinâmicas e complexas	317
Os membros identificam-se e são identificados como parte da equipe.....	318
Uma análise conjunta dos elementos de identificação de uma equipe	319
Efetividade de equipes de trabalho: dimensões e antecedentes principais	319
Gestão da efetividade de equipes	322
O papel das competências na gestão de equipes	327
Cognições compartilhadas em equipes.....	330
Considerações finais	335
Questões para discussão	336

INTRODUÇÃO

Em 1997, Cohen e Bailey publicaram uma extensa revisão da literatura, referenciando mais de 500 estudos realizados até a época sobre as equipes de trabalho. Nessa revisão, as autoras constataram um avanço enorme na produção científica do campo e predisseram um desenvolvimento ainda maior nas décadas seguintes (Cohen; Bailey, 1997). Um

trabalho de natureza similar, realizado 10 anos depois, evidenciou que as previsões relativas à fecundidade das publicações se concretizaram e que o interesse em investigar o funcionamento das equipes de trabalho continuava no auge (Mathieu et al., 2008).

Esses fatos demonstram a centralidade de que os estudos sobre a temática têm na literatura da Psicologia Organizacional, Administração e outras; contudo, não podem

ser vistos como evidência de saturação do campo, mas de interesse decorrente da expressiva expansão do uso de equipes no âmbito organizacional. Ainda assim, consideramos importante alertar o leitor a respeito do uso indiscriminado de equipes. Por vezes, elas são implementadas sem planejamento prévio e, dessa forma, as vantagens e desvantagens que podem oferecer à efetividade organizacional sequer são analisadas. Assim como muitas das práticas de gestão, a utilização de equipes como unidade de desempenho sofre o impacto de modismos, razão pela qual se observa uma ampla disseminação do seu uso, desnecessário em muitos dos casos e perigoso em outros.

Alertando sobre o uso indiscriminado das equipes de trabalho, Hackman (1987) aponta que elas tanto podem oferecer benefícios ao desempenho da organização como podem prejudicá-lo. Destaca ainda que as equipes são capazes de desperdiçar o tempo e a energia de seus membros em vez de utilizá-los de forma adequada, bem como aplicar normas que diminuam o desempenho das pessoas em vez de aprimorá-lo.

Tendo em vista essas evidências, é pertinente afirmar que a utilização não planejada de equipes, por parte dos gestores organizacionais, é arriscada, pela falta de alinhamento entre as necessidades reais da organização e as contribuições a serem oferecidas pelas equipes. Esses fatos também demandam definição urgente do campo, das especificidades dessas células de trabalho, assim como das possibilidades de gestão, visando a otimizar seu desempenho.

Buscando contribuir para uma melhor compreensão dos processos de gestão das equipes, desenvolvemos este capítulo, cujos objetivos centrais estão descritos a seguir. Por meio deste capítulo, esperamos que o leitor possa compreender a natureza das equipes de trabalho, focando de maneira específica suas características princi-

pais, de modo a favorecer a diferenciação de equipes de trabalho de outros agregados existentes nas organizações. Também buscamos favorecer o desenvolvimento da capacidade crítica do leitor a respeito das possibilidades de intervenção, visando a maximizar a efetividade das equipes. Por fim, esperamos viabilizar a compreensão adequada da natureza compartilhada de muitos dos atributos relativos às equipes, identificando a importância deles para sua efetividade e apontando as especificidades de sua mensuração.

Para atingir os objetivos mencionados, o presente capítulo está organizado de maneira a apresentar, em primeira instância, as características centrais das equipes de trabalho. A seguir, o leitor encontra uma breve diferenciação entre termos utilizados para fazer referência aos resultados da experiência de trabalho compartilhado, definidos, a maioria das vezes, de forma imprecisa por muitos dos autores da área. Dando continuidade ao desenvolvimento da temática deste capítulo, abordamos os processos-chave das equipes de trabalho, destacando momentos de intervenção que podem favorecer a otimização de sua efetividade. Por fim, há uma breve análise das competências necessárias ao bom desempenho, enfatizando o fato de muitas delas serem compartilhadas. Destacamos também o seu papel no funcionamento da equipe e apontamos as características das estratégias metodológicas desenvolvidas para sua mensuração.

AS EQUIPES NO MUNDO DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS

As equipes de trabalho constituem unidades de desempenho presentes na maioria

das organizações atuais, das grandes e complexas às pequenas e simples; das multinacionais às familiares. Cohen e Bailey (1997) relatam que aproximadamente 80% das empresas americanas com cem funcionários ou mais afirmam ter em sua estrutura equipes de trabalho. Já entre as empresas de grande porte listadas no Fortune 1000* (ver quadro “Fortune 1.000”, a seguir), essa porcentagem supera os 90%, segundo as mesmas autoras. Disso concluímos que a adoção de equipes de trabalho é uma realidade nas mais diversas organizações. Analisando o uso de equipes de trabalho em empresas brasileiras, embora não haja dados sistemáticos que revelem sua quantidade ou frequência de uso, observamos, conforme Sacomano e Escrivão (2000), que é cada vez mais frequente sua adoção, de sorte que elas podem ser identificadas também em grande quantidade.

Em decorrência do crescimento dessa modalidade de trabalho, consideramos imperiosa a necessidade de compreender de maneira mais precisa seu funcionamento e desempenho com o objetivo de adotar estratégias de gestão que favoreçam o melhor aproveitamento de suas vantagens. Para iniciar esse percurso, é necessário definir, em primeira instância, o que é entendido por equipes ao longo deste capítulo. Hackman (1987), autor considerado de extrema relevância nesse campo do conhecimento em decorrência de suas contribuições teóricas e achados empíricos, considera as equipes como entidades sociais inseridas em sistemas maiores (as organizações), as quais executam tarefas relevantes para a missão da organização à qual pertencem, uma vez que seus resultados de desempenho têm consequências para o ambiente interno e

Fortune 1.000

É uma publicação da revista *Fortune* que lista as mil maiores empresas americanas organizadas em um *ranking* estabelecido a partir do lucro anual. No ano 2009, empresas como Walt-Mart, Exxon ou Chevron estavam no topo dessa lista.

externo à equipe. São compostas por pessoas que trabalham de maneira interdependente e são reconhecidas por outros membros da organização como parte da equipe.

A importância dessa definição está no fato de ela ser suficientemente abrangente para favorecer a compreensão do caráter sistêmico das equipes, além das relações de interdependência existentes entre os membros, sejam elas decorrentes das tarefas que precisam desempenhar, das responsabilidades assumidas perante a organização e/ou da existência de metas de trabalho comuns.

Embora a definição adotada, assim como outras disponíveis na literatura científica, aponte de maneira clara os elementos que caracterizam as unidades de desempenho denominadas equipes, no cenário organizacional, observamos que agrupamentos de diversas naturezas também são chamados de equipes. Ou seja, embora a literatura científica defina claramente o que sejam e descreva suas características centrais, o uso desse termo no âmbito organizacional pode servir para nomear unidades que não apresentam necessariamente atributos compatíveis com tal denominação.

Tendo em vista essas constatações e objetivando favorecer a compreensão das propriedades que caracterizam as equipes, a seguir destacamos, de maneira resumida, as especificidades encontradas nessas células de trabalho, descrevendo a natureza e a relevância da característica para a identificação da equipe. Puente-Palacios, Souza e Mourão (2011) ponderam que esse

* Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/>.

conjunto de atributos pode ser utilizado como elemento de ajuda na verificação da pertinência da denominação de “equipes de trabalho” ao se referir a diversos agregados sociais existentes no tecido organizacional.

Essas autoras, firmadas na concepção de equipes de Hackman (1987), apontam como aspectos centrais as seguintes características:

- a) estarem compostas por três membros ou mais;
- b) desempenharem atividades complementares;
- c) possuírem metas de trabalho compartilhadas;
- d) manterem relações de interdependência; e
- e) serem identificadas por outros como uma equipe.

Unidades compostas por, pelo menos, três membros

No cenário organizacional, não é pertinente defender que um agrupamento de pessoas possa receber a denominação de “equipe de trabalho” tomando como base de análise somente o número de membros que ela possui. Contudo, esclarecemos que grupos compostos por apenas dois indivíduos têm características de relacionamento interpessoal e de desempenho diferenciadas, razão pela qual Yammarino (1996) aponta a pertinência de analisar as particularidades de seu funcionamento compreendendo-os como díades. Esse autor sustenta sua argumentação teórica mencionando a existência de dois corpos básicos de literatura: o que trata do grupo e o que aborda especificamente o relacionamento e o desempenho de membros de díades, tendo como foco principal de interesse, neste último caso, o

estudo da relação entre o superior e o subordinado. Dessa forma, apoiados em contribuições teóricas como a de Yammarino que diferenciam grupos e díades, defendemos que equipes de trabalho estão compostas por três ou mais membros. A importância dessa distinção está no fato de a literatura revisada para construção deste capítulo ser exclusivamente oriunda do campo de equipes de trabalho e não incluir teorizações ou achados empíricos relativos a díades.

Uma vez definido o número mínimo de membros que deve ter uma equipe, é necessário discutir a existência de um número máximo. A esse respeito deve ser estabelecido enfaticamente que não existe um número máximo definido como ideal. Isso porque o tamanho da equipe tem relação com a natureza e a complexidade das tarefas. Pode haver tarefas complexas que exijam para sua execução adequada a combinação de contribuições oriundas de diversos campos de conhecimento. Logo, seriam satisfatoriamente desempenhadas por um número maior de pessoas. Em contrapartida, tarefas simples e rotineiras poderiam ser desempenhadas de maneira adequada por equipes menores. Porém, não é apenas o conjunto de exigências relativas à tarefa que define o tamanho que deve apresentar uma equipe. Também deve ser considerada a natureza das relações interpessoais estabelecidas entre os membros. Certos conjuntos de pessoas mostram habilidade especial para desenvolver atividades complexas, e a inclusão de um novo membro pode até resultar na diminuição da efetividade da equipe.

Ainda discorrendo sobre o tamanho da equipe, é pertinente relatar resultados de pesquisas empíricas que revelam que, apesar de não existir um tamanho ideal, observamos que a percepção de adequação do tamanho, por parte dos membros,

é um importante preditor de efetividade. As evidências concretas demonstram que conforme aumenta o número de membros que considera inadequado o tamanho da equipe (muitos ou poucos), aumenta também a probabilidade de baixa efetividade (Campion; Papper; Medsker, 1996; Puente-Palacios; Borges-Andrade, 2005; Souza, 2006). Assim, à medida que os membros percebem que a equipe não tem a quantidade adequada de pessoas para o desempenho das tarefas incumbidas, resultados piores (efetividade) podem ser esperados.

Ainda não sendo possível falar de um número máximo de membros que seja o ideal, é preciso refletir sobre o funcionamento de equipes compostas por grande número de pessoas. Nesse cenário, é bastante provável que as relações pessoais e interações sejam reduzidas, isto é, uma vez que as relações são derivadas ou construídas a partir da interdependência estabelecida; na existência de um número elevado de membros, essa interação será mantida apenas entre alguns deles ou serão formados subconjuntos, pois esperar que, por exemplo, 30 pessoas interajam de maneira constante seria falacioso, tendo em vista que essa prática poderia inviabilizar o desempenho do grupo como um todo. Então, embora não exista uma regra definida sobre a quantidade máxima de indivíduos que uma equipe deve ter, agrupamentos compostos por um número elevado de pessoas podem não constituir verdadeiras equipes. As ponderações ora tecidas tornam pertinente afirmar que as células de trabalho referidas ao longo deste capítulo são agrupamentos compostos por um número de pessoas que seja suficiente para executar as tarefas. Delimitar a quantidade necessária de membros é um desafio para os gestores, a própria equipe e a área de gestão de pessoas.

As atividades que seus membros desempenham são complementares

As tarefas desempenhadas pelos membros das equipes de trabalho precisam ser complementares, uma vez que todas visam a um mesmo objetivo. Este, em última instância, será atingido somente quando cada membro realizar a atividade que lhe corresponde. A especificidade apontada, contudo, não deve ser entendida como exigência de tarefas organizadas em sequência (as chamadas tarefas sequenciais). A complementaridade referida diz respeito à meta de trabalho da equipe (decorrente de esforços complementares), a qual é a justificativa básica para sua composição, e não a forma de execução do trabalho (*modus operandi*). Reconhecemos, dessa forma, que a natureza, a intensidade, a temporalidade e as características das contribuições individuais podem ser diferenciadas. Significa dizer que, para falar em equipes de trabalho, as atividades dos membros devem apresentar um foco de trabalho comum, enquanto as tarefas desempenhadas por eles podem ser iguais, similares ou ainda diferentes. Caso a meta de trabalho estabelecida não precise da convergência de esforços de vários indivíduos, é preciso questionar a razão pela qual as pessoas foram convocadas para compor uma equipe.

A respeito das tarefas desempenhadas por membros de equipes, Saavedra, Earley e Van Dyne (1993) destacam que elas podem ser classificadas em agrupadas, sequenciais, recíprocas e de equipe, conforme o Quadro 11.1.

A importância decorrente da classificação de tarefas apresentada está em permitir ao leitor visualizar a existência de

QUADRO 11.1

Classificação das tarefas desempenhadas por membros de equipes

Tipos de tarefas das equipes	Descrição	Exemplo
<i>Tarefas agrupadas</i>	Aquelas nas quais o resultado final esperado da equipe pode ser atingido a partir de contribuições individuais realizadas por todos os membros – que não precisam necessariamente se relacionar de maneira direta. Geralmente, esse tipo de tarefa ocorre quando cada membro desempenha papéis similares dentro da equipe, e os resultados de produtividade decorrem do somatório das <i>performances</i> individuais.	Equipes de vendas quando lhes é atribuída uma meta coletiva única, com pouca probabilidade de ser atingida a partir do desempenho de um só membro.
<i>Tarefas sequenciais</i>	Aquelas nas quais cada membro executa uma tarefa específica e diferenciada, e o resultado do desempenho de cada membro torna-se o <i>input</i> para que a seguinte pessoa da equipe possa realizar sua parte. Logo, um membro deve terminar sua tarefa para que o próximo possa dar início à dele.	Equipes de estocagem, compra, armazenamento e exposição de produtos. As compras de reposição podem ser feitas apenas depois que o responsável (pela estocagem) verifica quais os produtos que estão em falta, e a exposição desses nas prateleiras só pode ser iniciada depois que o responsável pelo armazenamento fez o registro de entrada-saída dos produtos.
<i>Tarefas recíprocas</i>	Aquelas em que há reciprocidade estabelecida entre os membros. O <i>output</i> do trabalho de um membro é o <i>input</i> do segundo. Entretanto, o <i>output</i> desse segundo vai tornar-se o <i>input</i> do primeiro que vai atuar em momento posterior. Nesse tipo de tarefa, é frequente a diferenciação de papéis entre os membros, os quais tendem a ser especialistas em um domínio específico do conhecimento. Nesse caso, o desempenho da equipe exige elevado grau de coordenação.	Equipes de instrutores que trabalham em módulos de aprendizagem. O conhecimento adquirido pelos alunos subsidiará o conhecimento que eles irão adquirir em um segundo módulo. Entretanto, o conteúdo desse segundo módulo é fundamental para o aprendizado daquilo a ser ensinado no terceiro, que seria, neste exemplo, ministrado novamente pelo primeiro instrutor.
<i>Tarefas de equipe</i>	Aquelas que exigem a participação coletiva dos membros, nas diversas etapas do trabalho, envolvendo, em todo momento, cooperação e coordenação das atividades, embora não necessariamente com a mesma intensidade. Segundo Saavedra, Earley e VanDyne (1993), o desenho dessas tarefas é compatível com as equipes de autogestão, apresentadas por Hackman (1987) como exemplos de equipes nas quais recaem todas as responsabilidades relacionadas à meta de trabalho. Envolve desde o estabelecimento de prazos até a definição das pessoas que serão membros da equipe.	Equipes de pesquisa, em que os pesquisadores trabalham de maneira cooperada para definir o próprio objetivo da tarefa e seu desenho, sem desconsiderar as responsabilidades individuais, estratégias de trabalho e definição de possíveis membros a serem trazidos para a equipe.

Fonte: Os autores.

diversos tipos de complementaridade das tarefas realizadas por uma equipe de trabalho. Dessa maneira, não é a natureza ou o tipo de tarefa que define a equipe, mas é de fundamental importância observar se os membros executam tarefas que podem ser consideradas complementares, independentemente de seu desenho.

Apresentação de uma meta de trabalho compartilhada

A existência de uma meta de trabalho bem delineada, clara e específica, que somente pode ser atingida a partir do esforço coletivo, é uma das características básicas das equipes como células de desempenho. Dessa forma, a criação ou a composição da equipe deve surgir da constatação da existência de uma meta de trabalho que é passível de ser alcançada somente a partir do esforço despendido por diversas pessoas atuando de modo conjunto. Portanto, a meta é o ponto de partida para a composição de uma equipe. Contudo, ela deve ir além do que foi definido no papel; julgamos necessário que os membros da equipe saibam onde se espera que eles cheguem em termos de trabalho coletivo e que compreendam as demandas que isso lhes impõe. O reconhecimento da existência desse alvo ou finalidade de trabalho é fundamental para concluir que se trata de uma equipe.

Consideramos essa característica de vital importância nos casos em que diversas unidades da organização, por vezes setores ou departamentos, são denominados equipes. Entretanto, os membros que as compõem não conseguem descrever a razão pela qual foram colocados para trabalhar juntos. Assim, se as pessoas que fazem parte da equipe não conseguem descrever o porquê do trabalho da equipe, concluímos que o agregado social pode não ser de fato uma

equipe ou, em última instância, que ela sofre de uma anomalia grave, que, provavelmente, inviabiliza sua efetividade.

Manutenção de relações de interação e interdependência dinâmicas e complexas

A existência de relações de interdependência entre os membros da equipe constitui outra das características centrais que definem a própria natureza desse tipo de célula de trabalho. Nelas, as pessoas necessariamente precisam do(s) outro(s) para atingir de maneira satisfatória a meta estabelecida. Assim, a interação e a interdependência fazem parte da definição do que deve ser uma equipe.

A interdependência pode ter diversas nuances e ser relativa a vários aspectos, razão pela qual é considerada de natureza complexa. Conforme Puentes-Palacios (2008), nas equipes de trabalho, as pessoas podem depender umas das outras para realizar as tarefas, o que é conhecido como interdependência de tarefas, mas também podem estabelecer relações de dependência à medida que o sucesso ou o fracasso dos outros os beneficia ou prejudica, caracterizando, dessa forma, a denominada interdependência de resultados. Por essa razão, ao falar de interdependência, não está sendo abordado um único aspecto, pois, nas equipes de trabalho, os membros dependem dos outros em diversas situações e magnitudes. Existem equipes em que as pessoas dependem umas das outras para realizar as tarefas e atingir os resultados. Há outras, no entanto, em que as pessoas trabalham de forma independente, mas a meta só será atingida quando cada membro concluir sua tarefa. Nas duas situações, falamos de interdependência na equipe.

Os tipos de interdependência não são excludentes, e uma equipe pode apresentar elevada dependência de tarefas e baixa dependência de resultados ou ambas em elevada magnitude. A esse respeito, destacamos que ambas constituem eventos genuínos e diferenciáveis, tanto de uma perspectiva empírica quanto de uma teórica (Van der Vegt; Van de Vliert, 2002). Investigando o papel específico de cada tipo de interdependência, têm sido evidenciados resultados consistentes sobre a diferença mencionada e constatado que estes são construtos teórica e empiricamente diferentes, com papéis específicos na predição da efetividade das equipes (Saavedra; Earley; VanDyne, 1993).

Seguindo a mesma lógica, Puente-Palacios e Borges Andrade (2005) constataram, a partir da investigação da validade discriminante (ver quadro “Validade discriminante”, a seguir), que membros de equipes conseguem distinguir o que é depender dos outros membros para executar as tarefas daquilo que é depender deles para atingir os resultados. Paralelamente, esses autores observaram que cada tipo de dependência tem efeitos distintos sobre a efetividade das equipes de trabalho.

Os membros identificam-se e são identificados como parte da equipe

O cenário organizacional constitui o tecido social em que as relações interpessoais ocorrem. Da mesma forma como aconteceria

Validade discriminante

Trata-se da constatação empírica da diferença entre construtos que se mostram teoricamente diferentes. Pode ser realizada a partir de procedimentos distintos, tais como cálculo de correlação, análise fatorial e outros.

em um bairro ou uma vizinhança, onde as pessoas conhecem quem faz parte dessa ou daquela família, no caso das organizações, os membros sabem quem faz parte desse ou daquele grupo. A mesma lógica de reconhecimento e identificação acontece com as equipes de trabalho. Esse reconhecimento sobre o fato de pertencer a determinado grupo, porém, não é apenas dos membros externos a ele; os próprios integrantes devem reconhecer quem faz parte de sua equipe.

Embora possa parecer óbvio que os membros da equipe sabem quem faz parte da célula de trabalho, considerando o fato de que, na atualidade, os mais diversos agrupamentos podem ser denominados equipes, consideramos necessário confirmar se essa rotulação é adequada. Dessa forma, a capacidade dos membros de apontar quem faz parte de sua equipe constitui um dos indicadores de que tal unidade de desempenho tem atributos condizentes com os esperados de uma equipe.

Também lembramos a crescente adoção de equipes de trabalho virtuais. A respeito delas Guedes-Gondim, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2011) apontam que entre as suas características estão a dispersão geográfica, a comunicação mediada por tecnologia e a dependência no trabalho realizado. Logo, a identificação dos componentes da equipe não constitui um atributo facilmente obtido nessa modalidade de trabalho, mas é de modo igual necessário.

Em relação ao reconhecimento dos membros por parte de outros, externos à equipe, cabe apontar que essa demanda de identificação pode ser feita somente àqueles com os quais são mantidas relações proximais. Isso significa dizer que pessoas reconhecem os membros da equipe caso mantenham contato, seja pessoal ou de trabalho, com a equipe. Assim, seria errado esperar que, em uma grande empresa, membros de uma unidade localizada no Norte do

país conhecessem todos que fazem parte da equipe de uma unidade do Sul com a qual jamais mantiveram contato. Da mesma forma, é possível que alguém do setor financeiro não saiba apenas pelo nome do colega que ele faz parte do setor jurídico ou do setor de produção.

Uma análise conjunta dos elementos de identificação de uma equipe

O percurso teórico realizado até o momento descreveu brevemente cinco características das equipes, cuja função central é favorecer a constatação da pertinência de determinada unidade de desempenho ser considerada, de fato, uma equipe. De maneira adicional, com essa descrição, buscamos mostrar ao leitor as peculiaridades que fazem das equipes de trabalho, agrupamentos de natureza diferenciada – e que, portanto, demandam estratégias de estruturação, organização e gestão voltadas para oferecer suporte ao bom funcionamento e desempenho. Sem isso, dificilmente atingem as metas de trabalho para as quais foram constituídas.

Paralelamente, esse conjunto de características permite defender que a adoção da denominação equipe de trabalho, quando responde às peculiaridades ora descritas, está implicitamente “adjetivando” o objeto assim denominado. Logo, ao afirmar que essa ou aquela agrupação de trabalhadores é uma equipe, assumimos que ela tem pelo menos, três membros, os quais mantêm relações de interdependência, trabalham de maneira cooperada por um objetivo comum e se identificam e são identificados como equipe.

Ainda assim, é preciso considerar que a realidade organizacional condensa uma diversidade ampla de unidades de desempenho, algumas com estrutura e funcionamento mais similares ao de equipes e outras

mais díspares. Não se pode esperar que todas apresentem com perfeição as características descritas. O que provavelmente vai ocorrer é que serão observados alguns agrupamentos mais identificáveis como equipes, enquanto outros irão gerar dúvidas de nossa parte. Em relação a esse dilema (são ou não equipes?), cabe ao gestor ou analista investigar tanto a presença (ou ausência) de um atributo como sua intensidade. Para cumprir essa tarefa, contudo, não existe um método preestabelecido. Será necessário adequar-se ao cenário enfrentado e buscar levantar, junto ao corpo funcional, informações relativas a essas características. Todavia, deve ser destacado que, embora todas contribuam na identificação de uma equipe, nenhuma é critério suficiente. Portanto, é o conjunto delas, presentes em diferentes graus de intensidade, que deve ser analisado para concluir a respeito da pertinência da atribuição da denominação equipe de trabalho. No Quadro 11.2 apresentamos um resumo das características apontadas, assim como uma breve descrição de seus principais atributos.

Após a descrição breve das principais características das equipes de trabalho, cabe focar a análise dos resultados esperados de seu funcionamento. A revisão da literatura dessa área evidencia falta de precisão nos termos adotados para fazer referência aos resultados dos processos da equipe, tanto em termos de efetividade como de desempenho. Por essa razão, a seção a seguir aborda essas questões visando a esclarecer o campo.

EFETIVIDADE DE EQUIPES DE TRABALHO: DIMENSÕES E ANTECEDENTES PRINCIPAIS

A efetividade das equipes de trabalho é um tema que tem despertado o interesse

QUADRO 11.2

Características da equipe de trabalho

Características da equipe	Descrição	Foco de atenção
Estar composta por três membros ou mais	O tamanho mínimo da equipe é de três membros, e o máximo depende da complexidade das atividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos compostos por duas pessoas são denominados díades. • Equipes muito grandes provavelmente apresentam fragmentação em subgrupos.
Desempenhar atividades complementares	As atividades desempenhadas pelos membros constituem contribuições para um fim comum que é a meta de trabalho do grupo.	<ul style="list-style-type: none"> • A complementaridade das tarefas pode ser do tipo agrupado sequencial, recíproca ou de equipe.
Possuir uma meta de trabalho compartilhada	Os membros da equipe devem ser capazes de reconhecer ou descrever a meta que devem atingir como célula de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • A meta de trabalho estabelecida serve como norte e deve permitir o acompanhamento da evolução do trabalho.
Manter relações de interdependência	Refere-se ao fato de os membros necessariamente precisarem uns dos outros para atingir de maneira satisfatória a meta estabelecida.	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência de tarefas: depender dos colegas para realizar as tarefas. • Interdependência de resultados: desempenho atrelado ao sucesso ou ao fracasso dos outros membros.
Identificar-se e ser identificada por outros como uma equipe	Tanto os membros da equipe como outros membros da organização sabem quem faz parte dessa ou daquela equipe.	<ul style="list-style-type: none"> • Os próprios membros devem identificar-se como parte da equipe. • A exigência de reconhecimento por parte de membros externos só é verdadeira para aqueles com os quais a equipe mantém relações.

Fonte: Os autores.

de teóricos e gestores desde que elas surgiram nas organizações. Sua implementação, em última instância, ocorre objetivando maior efetividade do desempenho individual e, conseqüentemente, do desempenho organizacional. Entretanto, ainda existem inúmeras perguntas sem resposta, dada a ausência de evidências empíricas que demonstrem de maneira consistente a extensão dessa contribuição. Isso, em parte, decorre da adoção do termo “equipe” para nomear unidades, setores ou até departamentos, que, na maioria das vezes, não apresentam as características mencionadas na seção precedente. Nessas circuns-

tâncias, as estratégias de gestão de equipes certamente não oferecem os resultados esperados, porque não se trata, de fato, de equipes.

Também consideramos necessário ressaltar que, apesar da existência de diversos modelos explicativos da efetividade, poucos se detêm a descrever o que se entende por efetividade e quais são os indicadores que devem (ou podem) ser adotados. Logo, embora possam ser encontradas várias pesquisas empíricas que investigam a efetividade das equipes, ao analisar os critérios adotados como indicadores de efetividade, observamos grandes discrepâncias. Essa

parece ser uma das causas que explicam a inconsistência dos resultados encontrados.

Ao discorrer a respeito de resultados do funcionamento das equipes, Brodbeck (1996) estabelece a necessidade de apontar distinções entre o que é considerado processo da equipe (desempenho) do que é resultado (efetividade) propriamente dito. Defende ainda a existência de um elo entre o desempenho e a efetividade, que sofre influência de restrições situacionais, mudanças temporais e grau de autonomia da equipe. O autor também destaca que, na literatura da área, tais distinções nem sempre são feitas, de tal sorte que dois pesquisadores podem adotar o mesmo critério como indicador de algo diferente. Exemplificando essa afirmação, Brodbeck (1996) lembra que “entrega de produtos” ou “execução de serviços” são descritos por Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990) como evidências de desempenho da equipe, enquanto Shea e Guzzo (1987) os consideram indicadores de produtividade e ainda afirmam que Hackman (1987) se referiria a esse tipo de resultado como efetividade da equipe. Com esse exemplo, alertamos para a diversidade de denominações dadas aos atributos da equipe, os quais ora são considerados evidências de efetividade, ora de desempenho ou ainda de produtividade (ver quadro “Desempenho e efetividade da equipe”, a seguir).

Todavia, destacamos que, considerando o objetivo desta seção, qual seja o de esclarecer ao leitor sobre o significado atribuído aos termos adotados ao longo do ca-

pítulo, realizamos a diferenciação recorrente especificamente à literatura da Psicologia e das equipes, sem entrar em discussões de campos próximos como o da Administração, em que são utilizados termos como “eficácia” e “eficiência”.

No ano 1988, Campbell e Campbell publicaram um artigo relevante relacionado à produtividade em organizações, o qual é referenciado por Brodbeck (1996) como base da diferenciação conceitual defendida por este último. O autor ressalta as diferenças apontando que desempenho é um termo cujo significado faz referência ao conjunto de comportamentos que são relevantes para que a meta de trabalho seja atingida. Efetividade, por sua vez, é compreendida como o grau em que os resultados do desempenho se aproximam das metas especificadas. O termo *produtividade*, por fim, faz referência à geração de resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços, sendo usado, dessa forma, como sinônimo de eficiência. Todavia, deve ser observado que essa sinalização de limites conceituais não oferece os critérios que servem para aferir cada termo, o que continua gerando imprecisões entre os teóricos da área.

Especificamente em relação a efetividade e seus indicadores, Nadler, Hackman e Lawler (1979) e, depois, Hackman (1987) ao propor seu modelo normativo de efetividade do trabalho em equipe, defendem que ela pode ser investigada de modo adequado a partir da adoção de três tipos de critérios: os concretos ou duros (volume de trabalho realizado, produtos vendidos, taxas de entrega, etc.); os subjetivos, incluindo as medidas de cunho afetivo (satisfação e comprometimento), as avaliações judgmentais (auto e heteroavaliações); e, por fim, a sobrevivência da equipe. Em relação à sobrevivência, os autores destacam que ela pode ser evidenciada a partir da magnitude da rotatividade dos membros.

Desempenho e efetividade da equipe

“Equipes com bom **desempenho** conhecem as expectativas de seus clientes e as satisfazem. Equipes **efetivas** modelam (criam, desenham) expectativas em seus clientes e as superam” (Hackman, 2002, p. 27).

Embora esse tripé seja bem aceito entre teóricos da área, alguns autores, como Shea e Guzzo (1987), defendem que o critério mais importante para a organização é o fato de a equipe concluir com sucesso as tarefas incumbidas. Logo, é possível observar que as divergências entre autores ainda permanecem.

Brodbeck (1996) propõe um modelo explicativo da efetividade em que o desempenho surge como atributo constituído pelo conhecimento e pelas habilidades dos membros, seus estados motivacionais e as estratégias desenvolvidas pela equipe para lidar com o meio interno e externo. Essas dimensões são compatíveis com as apontadas por Hackman (1987), que, ao falar de elementos constitutivos do desempenho de equipes, enfatiza a necessidade de incluir o esforço que a equipe está disposta a investir na realização das atividades (motivação), o conhecimento e a habilidade dos membros para executar as tarefas atribuídas e, por último, as estratégias coletivamente desenvolvidas pela equipe para administrar seus processos.

Dessa forma, a análise das dimensões defendidas por esses autores revela que, apesar de a definição de desempenho focar comportamentos, também são incluídos aspectos motivacionais e os chamados processos emergentes – como podem ser definidas as estratégias coletivas relativas a formas de lidar com o conflito, a normas de desempenho ou, ainda, a estratégias para a tomada de decisão. Portanto, a avaliação do desempenho da equipe envolve a mensuração de comportamentos, habilidades e motivações dos membros, assim como processos coletivos de gestão do trabalho da equipe.

Nesta seção, apontamos que desempenho e efetividade não são sinônimos e que um desempenho satisfatório pode não resultar em efetividade da equipe, pois desempenho é visto como processo da equipe, enquanto efetividade é entendida como resultado. Entre eles existem elementos de in-

fluência que podem fazer com que diversos comportamentos orientados a tarefa, habilidades e atitudes adequadas (bom desempenho) possam não resultar em efetividade, por exemplo, em situações em que há falta de suporte organizacional ou escassez de recursos materiais.

Perante essas afirmações, certamente o leitor terá dúvidas quanto ao que pode ser feito para promover a efetividade das equipes, uma vez que, conforme afirmado, conhecer como fazer a tarefa, estar motivado para o trabalho e ter desenvolvido estratégias corretas para lidar com a situação podem não ser mecanismos suficientes que resultem em efetividade da equipe. Para cumprir satisfatoriamente essa tarefa, na próxima seção apresentamos estratégias de gestão que podem favorecer a efetividade.

Gestão da efetividade de equipes

A efetividade de equipes de trabalho pode ser promovida a partir de intervenções em certos momentos ou nos chamados fatores críticos das equipes. A necessidade de intervenção, por sua vez, é definida pela constatação da presença ou da possibilidade de ocorrência de anomalias, seja nos membros, na equipe ou nos processos que afetam a efetividade, segundo afirmam Tannenbaum, Salas e Cannon-Bowers (1996).

Esses autores, todavia, manifestam que as variáveis centrais do funcionamento da equipe de trabalho podem ser agrupadas em cinco categorias:

- a) Características das tarefas (p. ex., complexidade)
- b) Estrutura do trabalho (forma de organização)
- c) Características dos membros que compõem a equipe (conhecimentos, habilidades, motivação)

- d) Características da equipe (distribuição do poder, recursos disponíveis, heterogeneidade)
- e) Processos da equipe (coordenação, comunicação, conflito e outros processos emergentes)

Em cada uma, podem ocorrer funcionamentos anômalos que demandam intervenções específicas com objetivo de saná-los. Isso exige, segundo os autores, a definição da origem ou raiz do problema. Por exemplo, um problema relacionado às características das tarefas seria evidenciado (sintoma) ao constatar perda de prazos, necessidade de retrabalho, aumento da quantidade de erros. Nesse caso, a raiz do problema poderia estar ligada à complexidade das tarefas e/ou à falta de compatibilidade entre essas tarefas e as competências dos membros da equipe responsáveis pela sua execução.

Uma vez que a natureza da intervenção depende da origem do problema diagnosticado, de sua intensidade, da forma de manifestação, bem como do momento organizacional, ela deve ser planejada de acordo com as especificidades evidenciadas. Portanto, não existem soluções prontas que possam ser adotadas em todas as circunstâncias.

Ainda assim, os autores destacam que podem ser propostas intervenções relativas a processos-chave na existência de uma equipe, de utilidade prática para sua gestão. Elas dizem respeito a seleção dos membros, construção da equipe, treinamento, desenvolvimento da liderança e desenho/reestruturação do trabalho.

Quanto à seleção dos membros que irão compor a equipe, os autores destacam que, embora existam, na maioria das organizações, procedimentos sistematizados para seleção dos que virão a compor os quadros da empresa, o mesmo não ocorre com os processos de seleção de pessoas que

integrarão as equipes de trabalho. Essa realidade mostra-se destoante da frequente utilização de equipes de trabalho. Assim, consideramos pertinente concluir que os gestores organizacionais confiam que as equipes podem trazer benefícios para a organização; porém não utilizam procedimentos sistematizados para selecionar aqueles que as irão compor.

A importância de cuidar do processo de seleção dos membros das equipes, segundo Tannenbaum, Salas e Cannon-Bowers (1996), decorre de três razões fundamentais relativas à possibilidade de compor células de trabalho caracterizadas por:

- a) pessoas com atributos benéficos para o trabalho da equipe;
- b) unidades de composição heterogênea quanto a seus membros constitutivos; e
- c) presença de pessoas com potencial para o trabalho coletivo.

Em relação ao fato de a equipe dispor de membros com aptidões e conhecimentos relevantes para a realização da tarefa e motivados para o trabalho em equipe, esperamos que isso permita apresentar melhores resultados (efetividade) que outras células de trabalho não dotadas de membros com esses atributos.

Em relação ao segundo aspecto, o processo de seleção pode favorecer a composição de equipes heterogêneas, logo, com vantagens para enfrentar tarefas complexas. A diversidade em equipes pode contribuir na execução do trabalho, de modo que, quanto maior a diversidade de pontos de vista, maior a probabilidade de encontrar respostas efetivas em decorrência da amplitude de conhecimentos, habilidades e atitudes sustentados pelos membros (Van Knippenberg; Schippers, 2007). Kurtzberg (2005) aponta que equipes com essa característica têm maior capacidade

de inovação e solução de problemas. Assim, embora não seja unânime a visão sobre a diversidade, algumas vantagens relevantes são atribuídas à sua ocorrência em equipes de trabalho.

Apesar das vantagens mencionadas, pontuamos que alguns autores (Jackson, 1996) ressaltam que, embora o mundo dos negócios defenda a necessidade de equipes multidisciplinares, caracterizadas pela diversidade, muitas vezes as organizações se deparam com resultados indesejados, inesperados e com consequências nocivas como conflito contraprodutivo e rotatividade.

Todavia, apesar de defender a criação de equipes compostas por diferentes talentos como uma política eficaz de recursos humanos, na prática, o uso de equipes diversas impõe desafios às organizações e pode, inclusive, resultar em nível de efetividade abaixo do esperado (Horwitz; Horwitz, 2007). Assim, a heterogeneidade pode resultar em vantagens competitivas em certos cenários e para a realização de algumas atividades, razão pela qual demanda da organização suporte e conhecimento para aproveitar as contribuições que ela pode trazer.

Quanto à terceira razão, a lógica subjacente é que a escolha de pessoas com maior potencial para o trabalho em equipe permite a otimização dos processos de desempenho coletivo. A disposição dos membros para ajudar os outros e cooperar com eles constitui atributo relevante tanto para trabalhar com os colegas, mantendo relações de interdependência, quanto para comprometer-se com as metas de trabalho compartilhadas.

A respeito das competências de futuros membros de equipes, Hertel, Konradt e Voss (2006) defendem a necessidade de focar competências relativas ao trabalho em equipe (*teamwork*), que condensam atributos como habilidades relacionais, comuni-

cação e gestão de processos coletivos, e em competências relativas às tarefas da equipe (*taskwork*), as quais englobam habilidades decorrentes das atividades e do trabalho que precisa ser feito. Esclarecem ainda que conhecimentos técnicos e profissionais são centrais e devem ser observados, mas a escolha dos membros não pode estar restrita à avaliação desse tipo de atributo. Além dessas competências, são propostas outras relativas à telecooperação, especialmente relevantes para as equipes virtuais.

A revisão da literatura específica sobre seleção de membros de equipes revela, de maneira geral, a importância de focar atributos diversos na hora de selecionar membros de equipes, sem restringir a análise apenas àquelas competências demandadas pela tarefa a ser realizada. A importância da adoção de procedimentos sistemáticos e planejados para a seleção dos membros decorre da necessidade de investigar a probabilidade de sucesso de um conjunto específico de pessoas que serão reunidas para desempenhar tarefas visando a uma meta de trabalho específica.

Dando continuidade à proposta de intervenção em processos-chave da equipe, Tannenbaum, Salas e Cannon-Bowers (1996) focam intervenções relativas à construção da equipe, destacando que elas fazem referência a processos grupais ou de interação. Resumidamente, são de atividades executadas com o objetivo de favorecer a análise e a reflexão protagonizadas tanto pelos membros (no âmbito individual) quanto pela equipe sobre suas ações, seus comportamentos e suas relações, sendo que o conteúdo da intervenção é definido pelos membros. Assim, gestores podem planejar a estrutura geral da intervenção, mas são os membros das equipes que examinam e definem os aspectos abordados.

O objetivo último desse tipo de intervenção, como não poderia deixar de ser, é

favorecer o funcionamento adequado da equipe. Exemplos de aspectos a serem focados são a clarificação de metas de trabalho, a redefinição de papéis e a administração de conflitos. Embora esse tipo de treinamento compartilhe certas propriedades com os treinamentos de equipe, a diferença fundamental está no aspecto focado. Enquanto os primeiros visam ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) relacionados ao trabalho da equipe, os ora descritos fazem referência a processos grupais (processos coletivos).

As contribuições decorrentes das intervenções dessa natureza são fornecidas por evidências empíricas. Por exemplo, Silva (2009) observou a presença de relações negativas significativas entre conflito e satisfação (indicador de efetividade) em equipes de trabalho, de sorte que o conflito explicou uma parte expressiva da variância do nível de satisfação relatado pelos membros. Quanto à coesão, Langfred (2000) verificou que está associada a melhor desempenho em equipes que possuem regras que enfatizam a execução das tarefas. Assim, intervenções focando os processos coletivos (como administração de conflitos, coesão e estabelecimento de normas) podem resultar em maior efetividade da equipe.

A terceira proposta de intervenção é relativa ao treinamento de equipe, compreendido como um conjunto de estratégias instrucionais e ferramentas utilizado com o objetivo de promover o desenvolvimento dos CHAs dos membros, otimizar o trabalho da equipe e melhorar seu desempenho. A esse respeito, os autores da proposta ainda destacam que, embora o treinamento da equipe seja, em essência, similar ao treinamento dos indivíduos, o aspecto diferencial é que o foco passa a ser o trabalho em equipe. Nos treinamentos realizados com indivíduos, embora as estratégias e as ferramentas utilizadas visem à efetividade

da equipe, fazem-no atingindo (promovendo a mudança), em primeira instância, os membros das equipes e, a partir deles, os processos coletivos, mediante a emersão ou o surgimento de um atributo relativo à equipe, o qual se origina nos membros.

Em termos gerais, o processo de emersão refere-se ao surgimento de um atributo coletivo, composto a partir de atributos individuais (Klein; Kozlowski, 2000). Podemos citar como exemplo o desempenho da equipe. Esse desempenho constitui um atributo ou propriedade de um coletivo, no caso, a equipe. Entretanto, ele não surge ou nasce nesse nível. Surge a partir do conjunto de contribuições individuais que tanto podem ser similares quanto diferentes (como foi explicado anteriormente). Portanto, o termo emersão faz referência ao surgimento, em outro nível (da equipe), de um atributo iniciado no nível inferior (o indivíduo). Assim, falamos de desempenho da equipe, mas, na verdade, implicitamente, estamos fazendo referência a desempenhos individuais conjugados ou compostos de forma harmônica, de forma a construir um desempenho coletivo denominado de equipe.

Para defender a pertinência ou os ganhos decorrentes do treinamento em equipes, Tannenbaum, Salas e Cannon-Bowers (1996) adotam evidências oriundas de duas vertentes principais, sendo elas a do treinamento em modelos mentais compartilhados e a da coordenação da equipe. Em relação aos modelos mentais, vale destacar que eles constituem um sistema de construtos organizados hierarquicamente pelo homem com o objetivo de dar sentido a seu mundo (Bastos, 2004). Essa estrutura fornece filtros mentais para a construção de significados. O compartilhamento de formas de interpretação de eventos (modelos mentais compartilhados) é tido como um atributo que favorece o desempenho da

equipe. Quanto a seu papel, um estudo empírico realizado com 71 equipes, evidenciou que a similaridade das interpretações feitas pelos membros das equipes, de fato, prediz desempenho; sendo assim, quanto maior o compartilhamento, melhores os resultados obtidos (Lim; Klein, 2006). Na mesma linha de análise, Park (2008) relata, a partir de estudo empírico realizado com 67 grupos, que maior compartilhamento de cognições está relacionado a maior satisfação.

No que diz respeito à capacidade de coordenação da equipe, a lógica subjacente é que essa estratégia está voltada a incrementar a habilidade de trabalhar em equipe, administrar processos e manter comunicação efetiva. Exemplos típicos são os treinamentos em processos de tomada de decisões, liderança da equipe, adaptabilidade e atenção a aspectos situacionais que podem afetar a equipe. Boa parte da evidência empírica que sustenta os efeitos benéficos de intervenções dessa natureza vem de treinamentos de unidades militares (aviação, mais específico) e destaca o incremento de atividades de treinamento mediadas total ou parcialmente por tecnologias.

A quarta proposta de intervenção defende a importância do desenvolvimento da liderança em equipes, a qual é referida como um conjunto de estratégias que favorecem o desenvolvimento da capacidade de liderar a equipe (Tannenbaum; Salas; Cannon-Bowers, 1996). O papel do líder deve ser uma atribuição temporária ou decorrer do processo coletivo da equipe (emergir). Outros atributos que caracterizam essa proposta são sua natureza compartilhada ou o fato de ser um papel dinâmico na equipe. A esse respeito, destacamos ainda a necessidade de estabelecer uma relação mais horizontal entre os membros e o líder, fugindo do desenho hierarquizado tradicional. Assim, o papel executado pelo líder é de facilitador, e não de supervisor.

As teorizações referentes a este último ponto sustentam a centralidade do papel do líder na efetividade da equipe e a sua capacidade de influenciar os comportamentos dos membros e de favorecer o desenvolvimento de suas competências. Em pesquisa realizada por Barbosa (2006), ficou evidenciado que quanto maior for a proximidade entre o comportamento do líder e as expectativas dos membros das equipes, mais estes últimos relatam estar satisfeitos e comprometidos com a equipe à qual pertencem. Discutindo também o papel de influenciador do líder, Allen (1996) enfatiza que sua atuação pode favorecer o surgimento de atitudes positivas dos empregados em relação à equipe e à organização.

A última categoria de intervenção refere-se à reestruturação ou redesenho do trabalho, cuja finalidade é modificar ou alterar a forma como o trabalho é realizado. É uma redefinição da forma como a atividade flui ao longo da equipe, da distribuição e da designação das atribuições, da organização das tarefas e da autonomia e da flexibilidade outorgada à equipe para o desempenho das funções. Destacamos que não estamos sugerindo alterações em todas essas esferas, mas apontamos a possibilidade de realizar intervenções nelas. Ressaltamos dois desse conjunto de possíveis focos de redefinição, tendo em vista as evidências encontradas quanto a seu efeito sobre a efetividade das equipes. São eles: a autonomia da equipe e a flexibilidade de sua estrutura.

A autonomia pode servir como elemento motivacional, uma vez que a liberdade decorrente da natureza das tarefas designadas leva os membros a se perceberem como responsáveis pelo andamento do trabalho (Hackman, 2002), ainda que exista preocupação com a ocorrência de fenômenos como a indolência social. O surgimento desse tipo de comportamentos anômalos pode ser reduzido a partir da distribuição

adequada de tarefas e desenho das atividades do grupo, portanto, a partir da reestruturação correta da equipe.

A flexibilidade da estrutura da equipe é descrita como a capacidade de administrar mudanças de papéis dos membros ou ainda sua superposição (p. ex., desempenho de liderança compartilhada) associada à maleabilidade na designação do trabalho e às estratégias de realização das tarefas. Essas características são trazidas como contraponto às estruturas tradicionais, mais rígidas, nas quais os papéis que os membros devem desempenhar foram previamente definidos, assim como as tarefas e a forma de executá-las.

A partir da apresentação desse conjunto de possíveis pontos de intervenção, esperamos que o leitor esteja apto a responder à questão relativa a como melhorar a efetividade da equipe. Vale ainda lembrar que, nesta seção, não objetivamos apresentar o que deve ser feito, mas destacar em que momentos as intervenções são mais benéficas, tendo em vista a probabilidade de resultar em vantagens para a efetividade da equipe.

O papel das competências na gestão de equipes

Quais são as habilidades ou, ainda, as destrezas que caracterizam as equipes efetivas? Que comportamentos demonstrados pelos membros são necessários para um bom desempenho? Essas são algumas das perguntas que, com frequência, fazemos ao enfrentar o desafio de lidar com equipes de trabalho. A esse respeito ainda destacamos que para nenhuma delas há resposta categórica, uma vez que não existe um conjunto de atributos que garanta o sucesso. Isso decorre da complexidade envolvida no desempenho dessas células de trabalho, além

do fato de ele somente ser compreendido se entendido o cenário organizacional em que ocorre.

Para especificar as peculiaridades do trabalho em equipes, Cannon-Bowers e colaboradores (1995) esclarecem que um dos elementos vitais de seu desempenho são as competências. Entretanto, os autores não fazem referência àquelas necessárias para o desempenho individual. Referem-se a competências da equipe. A diferença fundamental está no fato de as segundas englobarem conhecimentos, princípios e conceitos subjacentes à *performance* das tarefas da equipe, repertórios de habilidades e comportamentos necessários para o bom desempenho coletivo, assim como atitudes dos membros que fortalecem a efetividade da equipe. Ainda destacam que essas competências envolvem, em termos gerais, mais complexidade que as individuais pelo fato de transcenderem membros isolados e tratarem-se de atributos que favorecem o desempenho global do conjunto de pessoas.

Todavia, os autores esclarecem que elas podem ser classificadas de acordo com sua especificidade em relação tanto à equipe como à tarefa atribuída. Assim, podem ser encontradas as competências mais e menos genéricas em cada condição (equipe e tarefa). A diferença entre atributos gerais e específicos relativos à equipe e à tarefa refere-se à possibilidade de serem aplicáveis a outras equipes/tarefas (transportáveis).

Em relação às competências relacionadas à equipe, as genéricas são aquelas necessárias ao desempenho adequado da maioria dessas unidades, como habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal e liderança, entre outras. De maneira oposta, as competências consideradas específicas referem-se a atributos particulares, decorrentes, por exemplo, do conhecimento das habilidades dos colegas, das estratégias de compatibilização dessas habilidades

ou ainda da natureza do envolvimento dos membros com suas atribuições.

A respeito das competências relacionadas à tarefa, as específicas são requeridas em situações peculiares, razão pela qual respondem a demandas da tarefa incumbida ou ao contexto em que devem ser executadas. Exemplos de tarefas que exigem essas competências são aquelas nas quais a sua realização envolve conhecimento técnico especializado em atividades pouco comuns. Por fim, as competências decorrentes de tarefas genéricas são aquelas que podem ser aplicadas a diversas equipes e não são dependentes de um contexto específico, como, por exemplo, habilidades gerais de planejamento das tarefas que podem ser utilizadas para as mais diversas atividades atribuídas às equipes.

Segundo essa classificação, a combinação de competências relativas às tarefas e às equipes, gerais e específicas, resultam em quatro possíveis combinações, observadas na Figura 11.1, que revela maior e menor grau de especialidade das competências, resultando em atributos que podem ser úteis

para qualquer equipe, independentemente da tarefa, enquanto outros são específicos, servindo apenas para determinada equipe e realização de certas atividades.

O resultado da combinação dessas competências são quatro pontos de interseção que representam as competências mais ou menos específicas. Delas, as menos generalizáveis ou menos transportáveis a outros cenários são as do ponto de interseção central inferior, as quais são determinadas pelo contexto. Elas são bastante peculiares tanto em decorrência da tarefa atribuída quanto da equipe pela qual são realizadas. São caracterizadas pela extrema especificidade, como, por exemplo, as que são necessárias para o desempenho de uma equipe de cirurgia, realizando uma tarefa incomum como transplante de rosto. Nesse exemplo, a equipe é composta por profissionais reconhecidos na categoria médica e, provavelmente, com egos bastante desenvolvidos. Nessa situação, é esperada grande demanda de informação por parte da sociedade, o que acarreta a necessidade de lidar, não apenas com o paciente, mas também com seus

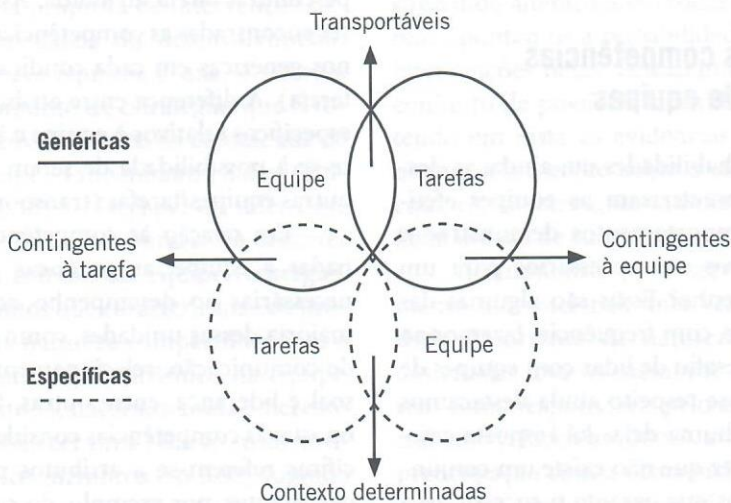


Figura 11.1 Tipos de competências das equipes.

Fonte: Os autores.

familiares, os colegas médicos favoráveis e contrários à técnica a ser adotada, o grupo de jornalistas que acompanha o caso, entre outros possíveis interessados. Ao apresentar essa situação hipotética, buscamos descrever um cenário em que as habilidades técnicas são bastante específicas, mas também as habilidades de relacionamento dentro da equipe e com o meio externo.

No ponto de interseção do lado direito da Figura 11.1, estão as competências contingentes à equipe, mas generalizáveis a diversas tarefas. Elas tendem a existir mais em equipes cujos membros permanecem juntos por mais tempo e, dessa forma, desenvolvem um estilo próprio de relacionamento útil para a realização das mais diversas tarefas. São mais comumente encontradas nas equipes de autogestão e nas de gestores. Podemos imaginar a equipe de um *chef* de cozinha, preparando um jantar composto por pratos bastante conhecidos (portanto, tarefas não específicas), que precisa saber lidar com o mau humor de seu líder que insiste em supervisionar cada prato tomando ele próprio todas as decisões, sem deixar autonomia a seus auxiliares. Para que a tarefa culmine em êxito, os membros da equipe precisam desenvolver a competência específica de saber lidar com esse *chef* em particular.

O terceiro tipo, localizado no lado esquerdo (ponto de interseção) da Figura 11.1, apresenta as competências denominadas contingentes à tarefa, cuja natureza revela que são úteis ou aplicáveis a diversas equipes, porém, a um tipo específico de tarefas. Esse tipo de competência tende a ser mais presente em equipes temporárias, em que o aspecto relevante é o domínio (dos membros) de certas tarefas consideradas centrais para a missão da equipe. Um exemplo desse tipo de equipe são os grupos de força-tarefa do corpo de bombeiros ou ainda as equipes de auditoria do Tribunal de

Contas da União (TCU), em que o conhecimento técnico da forma correta de realizar as tarefas é vital, mas ele pode ser aplicado em diversos cenários (equipes).

No ponto de interseção central superior da Figura 11.1, há as denominadas competências transportáveis, cuja denominação traduz o fato de elas serem aplicáveis às mais diversas equipes e para a execução de várias tarefas, portanto, generalizáveis no sentido de serem necessárias para qualquer equipe, quase independentemente da meta de trabalho. Exemplos desse tipo de competências são encontradas na capacidade de comunicação na equipe, na organização e no planejamento do trabalho e no acompanhamento da evolução das tarefas. Elas são úteis para quase todas as equipes, independentemente das tarefas que estejam realizando.

A classificação das competências referidas cumpre a função de alertar o leitor sobre a ausência de um único repertório de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes específicos para a efetividade da equipe. Destacamos que, embora existam competências úteis e necessárias para as mais diversas equipes (transportáveis), há sempre um conjunto que depende da especificidade da equipe e das tarefas a ela incumbidas. Daí a dificuldade de oferecer uma descrição geral de competências para toda e qualquer equipe.

Em termos práticos, cabe ao gestor analisar, de acordo com a tarefa e a equipe sob seu comando, quais as competências mais relevantes para o sucesso do desempenho. Entretanto, habilidades básicas como cooperação, comunicação, tomada de decisão e liderança são consideradas relevantes ao bom funcionamento das equipes, conforme mencionam diversos estudos realizados nesse campo (Lim; Klein, 2006; Mathieu et al., 2000; Swaab et al., 2007). Todos esses trabalhos, contudo, apresentam uma

peculiaridade: defendem a centralidade do compartilhamento das competências dos membros da equipe em relação aos atributos mencionados. Portanto, enfatizam a importância das cognições a serem compartilhadas, considerando que, para o sucesso do desempenho em equipes, não é suficiente que um membro ou outro possua habilidades de negociação ou estejam dispostos a cooperar. Destacamos ser necessário que essas competências (cognições) sejam compartilhadas na equipe.

Teorizando sobre o funcionamento das equipes, vale mencionar que uma das especificidades nos atributos de seus membros é o fato de muitos deles serem compartilhados. Essa condição favorece o funcionamento adequado dessas células de trabalho para a realização de certas tarefas. Sobre esse assunto, ainda devemos acrescentar que não se trata apenas de atributos desejáveis, mas de atributos que existem naturalmente na condição compartilhada, inclusive as competências (Cannon-Bowers; Salas, 2001). Logo, a compreensão de sua ocorrência é o primeiro passo visando a favorecer o funcionamento adequado. Por essa razão, a seção a seguir aborda a natureza compartilhada referida nos atributos da equipe.

Cognições compartilhadas em equipes

A forma como as pessoas interpretam o entorno em que se encontram é de vital importância, pois ela define a maneira como se comportam. Isso é ainda mais relevante e complexo no cenário das equipes de trabalho, uma vez que grande parte das ações realizadas é coletiva ou suas bases, ou conseqüências são coletivas. Dessa forma, as cognições em equipes não são somente estruturas mentais dos indivíduos, mas po-

dem ser adjetivadas com o termo “compartilhadas”.

Isso não quer dizer que todas as cognições em equipes sejam compartilhadas, mas refere-se à relevância que esse fato lhes outorga.

O reconhecimento da importância das cognições no cenário das organizações tem crescido nas últimas décadas, e seu estudo constitui interesse central no âmbito das equipes de trabalho (Hodgkinson; Healey, 2008; Salas; Cooke; Rosen, 2008). Recuperando a trajetória histórica de interesse despertado pelas cognições para o desempenho de equipe, seu início pode ser estabelecido por volta dos anos de 1990 (Salas; Fiore, 2004). Assim, concluímos que embora seja um tema de pulsante interesse na atualidade, ele possui uma trajetória de, pelo menos, 20 anos.

Também tem se incrementado, nos últimos anos, o estudo do consenso estratégico (ver quadro “Consenso estratégico”, a seguir), e essa temática de pesquisa mostra grande desenvolvimento na atualidade, tendo em vista seu papel preditor de efetividade (Kellermanns et al., 2005).

A importância fundamental do compartilhamento cognitivo no cenário das equipes está em promover a coordenação e cooperação no trabalho. Assim, o fato de os membros fazerem interpretações similares do ocorrido a seu redor constituiu um fator poderoso de influência da efetividade da equipe. Sobre esses processos, Lim e Klein (2006) apontam que os modelos

Consenso estratégico

Trata-se de compreensão compartilhada (concordante ou similar) entre os membros da equipe sobre as prioridades estratégicas de ação e os meios para executá-las (Kellermanns et al., 2005).

mentais compartilhados e a compreensão similar de aspectos-chave ao desempenho da equipe podem incrementar a efetividade e a coordenação no desempenho em tarefas complexas, imprevisíveis, urgentes e desconhecidas (novas).

A importância desse compartilhamento pode ser descrita como tripla (Cannon-Bowers; Salas, 2001). Em primeiro lugar, podemos citar o importante papel explicativo, pois auxilia a compreensão da natureza das interações entre os membros. A lógica subjacente refere-se ao fato do conhecimento similar ou compatível sustentado pelos membros da equipe ser de grande utilidade na hora de organizar comportamentos coordenados. Assim, a compreensão das causas subjacentes – a agilidade na tomada de decisões ou a velocidade no oferecimento de respostas por parte da equipe, por exemplo – é fornecida a partir do conhecimento da intensidade do compartilhamento.

Em segundo lugar, está o papel preditivo das cognições compartilhadas a respeito das ações coletivas. À medida que os membros compreendem, por exemplo, as demandas de trabalho de forma similar, mais preparados estão para executar as ações necessárias. Dessa forma, a similaridade das interpretações tem o poder de colocar a equipe em estado de prontidão para responder com rapidez, sem ter que gastar tempo com acordos ou negociações que antecedem a ação.

Por último, o terceiro papel do compartilhamento é ser indicativo das necessidades de intervenção resultantes de problemas relativos a cognições não compartilhadas. Nesse caso, a existência de problemas de comunicação na equipe, por exemplo, pode decorrer da ausência de cognições compartilhadas. Portanto, sua não ocorrência é um sinal de falta de alinhamento na forma como os participantes interpretam o cenário e os fatos nele ocorridos.

Complementando os papéis mencionados, está o fato de as cognições compartilhadas serem elemento crítico na construção dos mapas mentais coletivos, na manutenção de um estado de alerta ou de consciência coletiva sobre os eventos que afetam a equipe e, por último, na efetividade dos processos de comunicação. As cognições compartilhadas, todavia, favorecem a compreensão da capacidade de adaptação dos processos de desempenho da equipe a diversas condições ou demandas de tarefas; da interpretação feita sobre o ambiente em que operam, da compatibilidade das decisões tomadas e, por fim, da execução coordenada de ações (Salas; Cooke; Rosen, 2008). Portanto, podemos descrevê-las como atributos essenciais para o entendimento do funcionamento dessas unidades de desempenho.

Neste ponto do capítulo, o leitor pode estar se perguntando: mas compartilhar o que, especificamente?

Respondemos considerando, entre outros aspectos, as contribuições teóricas de Cannon-Bowers e Salas (2001), que pontualmente discorrem sobre aquilo que é compartilhado em termos de cognições. Esses autores manifestam que quatro categorias devem ser consideradas centrais: conhecimento específico sobre as tarefas da equipe, conhecimento relacionado (mas não específico) às tarefas, conhecimento sobre os membros e, por fim, atitudes e crenças. Em publicação posterior, Rentsch e Woeher (2004), ao fazerem referência ao conteúdo das cognições dos membros de equipes, focam especificamente o conhecimento sobre tarefas da equipe, o trabalho de equipe e as características pessoais dos participantes. Defendem a ênfase dada apontando que esses aspectos parecem ser os que têm relação mais relevante com o funcionamento da equipe.

O conhecimento específico sobre as tarefas é relevante, pois favorece a atuação

conjunta ou coordenada da equipe sem custo adicional em termos de tempo gasto para comunicar, avaliar, negociar ou definir responsabilidades. A lógica subjacente é que se os participantes sabem as atribuições e as habilidades específicas de cada membro, então, podem dar início às tarefas sem precisar discutir a respeito. Da ocorrência desse tipo de compartilhamento, deriva-se a formação de expectativas compatíveis de desempenho.

Quanto às cognições relacionadas às tarefas, porém não específicas a estas, destacamos que, no trabalho em equipe, é fundamental que os envolvidos apresentem compreensão comum sobre o processo de trabalho em equipe ou sobre os recursos de que dispõem. Assim, para a equipe ser efetiva, os membros precisam ter concepções similares dos processos relativos ao trabalho ou à importância dele.

Em relação ao conhecimento sobre os membros, ressaltamos a necessidade de as pessoas saberem quem são os colegas da equipe com que podem contar, conhecerem as preferências deles, habilidades, destrezas e debilidades para, dessa forma, serem capazes de maximizar a efetividade coletiva. Portanto, faz referência àquilo denominado memória transacional, a qual é compreendida como a divisão compartilhada do “saber” ou conhecimento da equipe, envolvendo a codificação, o armazenamento, a recuperação e a comunicação da informação de diferentes domínios do conhecimento.

Resumidamente, podemos dizer que a memória transacional (ver quadro “Memória transacional”, a seguir) ocorre quando os membros da equipe compartilham o saber de quais são as *expertises* dos colegas.

Por fim, a última categoria refere-se ao compartilhamento de atitudes e crenças, e, a seu respeito, Cannon-Bowers e Salas (2001) reconhecem ser uma categoria bastante ampla. Nela, destacamos que o com-

partilhamento dos atributos favorece a realização de interpretações similares sobre o ambiente, as tarefas e os desafios, o que está vinculado favoravelmente às decisões que a equipe venha a tomar. Um exemplo desse tipo de compartilhamento é a potência, caracterizada como um construto do nível das equipes, cuja especificidade está no fato de ser uma crença compartilhada pelos membros quanto à capacidade da equipe de executar suas tarefas de maneira efetiva (Puente-Palacios; Borba, 2009). A lógica da participação dessa variável sustenta-se na convicção de que maior potência resulta em maior efetividade da equipe.

Revisando os resultados de estudos empíricos, que buscaram mensurar as consequências do compartilhamento de diversos tipos de cognições, por parte de membros de equipes de trabalho, encontramos evidências sobre o papel das cognições relativas às tarefas e à equipe de trabalho. Ambas mostraram-se preditoras de *performance* (Lim; Klein, 2006; Mathieu et al., 2000; Park, 2008) e de processos da equipe, como cooperação e comunicação (Mathieu et al., 2000), ou ainda de desenvolvimento de uma identidade compartilhada (Swaab et al., 2007). O estudo realizado por Jackson e Moreland (2009) focou especificamente o papel da memória transacional, como cognição compartilhada. Nele, são apresentadas evidências de sua função explicativa do desempenho do grupo, de sorte que quanto mais os grupos sabiam o conhecimento sustentado pelos membros de sua equipe, melhor era o desempenho coletivo. A respeito dos estudos mencionados, ain-

Memória transacional

Trata-se da consciência compartilhada dos membros do grupo ou da equipe sobre quem sabe o que (Brandon; Hollingshead, 2004).

da cabe esclarecer que todos tiveram como nível de análise grupos ou equipes. Portanto, ao focar cognições compartilhadas, os pesquisadores necessariamente verificam a magnitude do compartilhamento ou da similaridade das cognições dos indivíduos e, a partir disso, os modelos preditivos podem ser construídos de modo efetivo.

Embora o termo “cognições compartilhadas” seja um dos mais comumente encontrados na literatura da área, alguns autores (Salas; Fiore, 2004) defendem o uso da expressão “similaridade dos esquemas de membros da equipes” (*team member schema similarity* [TMSS]). Essa escolha terminológica é sustentada uma vez que traduz o fato de serem oriundas de cognições individuais e, a partir de processos diversos de interação e comunicação, transformarem-se em atributo coletivo. Portanto, é um termo que evidencia a dimensão de compartilhamento entre membros, que é sua característica fundamental. Também salientamos que, embora a denominação cognições de equipes ou ainda mapas mentais da equipe permitam compreender que se trata de atributo coletivo, elas não revelam a origem, como faz o termo proposto. Assim, o leitor pode encontrar uma diversidade de denominações para nomear o fenômeno de interesse ao qual fazemos referência nesta seção.

O surgimento de um atributo de natureza coletiva a partir da combinação de eventos ou fenômenos individuais ocorre todas as vezes que atributos individuais passam a constituir uma característica grupal. Teorizando a respeito desse processo, Chan (1998) enfatiza que ele ocorre por mecanismos diversos. Assim, nem sempre se trata de um “somatório” de propriedades individuais.

Por vezes, elas são qualitativamente similares, mas, em outras ocasiões, podem ser observadas contribuições diferenciadas vindas dos diversos atores do coletivo. Por

exemplo, o desempenho de uma equipe de montagem de aparelhos elétricos: supondo que todos os membros realizassem a mesma tarefa, o desempenho da equipe seria o resultado (iria emergir) do somatório das contribuições individuais que, nesse caso, seriam iguais. Em contrapartida, podemos ter o exemplo de uma orquestra sinfônica, formada por pessoas que tocam diferentes instrumentos e participam de forma também diferenciada na execução das peças musicais. Nesse caso, há alguns membros que entram em cena durante a execução de quase todas as peças, como no caso do primeiro violino, considerado instrumento central da orquestra. Nessa mesma equipe, entretanto, há o músico que toca oboé e fagote e desempenha sua tarefa apenas em alguns momentos. Ainda assim, o sucesso da apresentação da orquestra seria o resultado da contribuição dada por todos os músicos. Nesse segundo exemplo, o desempenho não emerge de desempenhos iguais; logo, não resulta de mero somatório, demandando medidas mais complexas que considerem as diferenças nas participações dos membros.

Diferentemente dos exemplos que apresentamos até agora, os quais focaram cognições relativas à própria equipe ou a seus membros, também devemos considerar as relativas a atributos externos a elas. Existem cognições similares relacionadas a características macro, as quais são elementos de fundamental importância para a compreensão de comportamentos organizacionais (Sowinski; Fortmann; Lezotte, 2008). Interpretações similares (cognições compartilhadas) sobre propriedades da organização revelam a saliência do atributo. Assim, podemos dizer que, quanto maior o compartilhamento, mais as normas, as regras ou os atributos são evidentes ou consistentes a ponto de serem vistos da mesma forma pelos funcionários. O oposto ocorre em atributos macro menos evidentes ou

com manifestação fraca ou ainda pouco saliente que dão lugar a percepções discrepantes. A importância de verificar a saliência ou a intensidade desses atributos é determinada por seu efeito. Nos casos em que os membros da equipe conseguem perceber de maneira similar as regras, há maior probabilidade de eles demonstrarem comportamentos semelhantes. Já quando as regras organizacionais são pouco evidentes, podemos esperar maior discrepância nos comportamentos.

Em relação à similaridade dessas cognições compartilhadas, construídas a respeito de propriedades organizacionais, existe um corpo de literatura específico que discute a presença de um fenômeno denominado força do clima. Ele é descrito por González-Romá, Peiró e Tordera (2002) como a similaridade das percepções dos membros sobre as regras do ambiente de trabalho. Assim, a força do clima refere-se à magnitude do compartilhamento das interpretações de membros de um coletivo sobre o clima da organização, da equipe ou de outro contexto. Sobre essa temática, os resultados de pesquisas empíricas revelam seu papel moderador, de modo que a relação entre atributos como clima da equipe, por uma parte, e respostas afetivas (p. ex., satisfação ou comprometimento) ou rendimento da equipe, por outra, é fortalecida em casos de ocorrência de força elevada (González-Romá; Fortes-Ferreira; Peiró, 2008; González-Romá; Peiró; Tordera, 2002). Resultados de pesquisa também evidenciam uma relação curvilínea entre força do clima e resultados da equipe. Força muito elevada ou muito baixa está associada a um desempenho mais pobre se comparado ao das equipes que apresentam força moderada (Dawson et al., 2008). Na revisão de produção nacional, encontramos uma pesquisa em que a força do clima alterou (moderou) a relação entre suporte organizacional e bem-estar no tra-

balho (Severino, 2010). Portanto, contamos com evidências empíricas suficientes para afirmar que cognições compartilhadas sobre atributos organizacionais são elementos importantes para a compreensão de resultados de desempenho.

A força do clima, assim como as outras cognições compartilhadas referidas ao longo desta seção, surge por processo de emersão, fenômeno já mencionado neste capítulo. Do reconhecimento da existência desse tipo de atributo, depreendemos a exigência de operacionalização de sua mensuração, segundo as características do construto. Isso significa que, para diagnosticar fenômenos ocorridos por emersão (p. ex., força do clima, memória transacional), especificidades metodológicas devem ser respeitadas, razão pela qual as peculiaridades dessas medidas serão brevemente descritas, antes de encerrarmos o capítulo.

Todavia, é de fundamental importância que o leitor tenha em mente que as cognições são atributos individuais e que o compartilhamento surge somente a partir da interação com os colegas da equipe. Dessa forma, na hora de mensurarmos as cognições compartilhadas, o ponto de origem precisa ser as cognições das pessoas.

No cenário das equipes de trabalho, a formação de atributos coletivos é incentivada pelo relacionamento cotidiano dos membros, seja por questões pessoais, seja por demandas de trabalho. Com o passar do tempo e como resultado dessa convivência, bem como das relações estabelecidas, surgem visões similares entre os membros. Logo, começam a aparecer atributos compartilhados, gerados a partir de um processo de construção social (Puentes-Palacios; Borba, 2009). A natureza do trabalho das equipes inclui interdependência que favorece o compartilhamento das interpretações das percepções, uma vez que os membros passam a compreender de maneira simi-

lar os fatos vivenciados nesse contexto que lhes é comum (Van der Vegt; Emans; Van de Vliert, 1998).

A descrição que realizamos a seguir somente se aplica àqueles atributos que emergem a partir de contribuições caracterizadas pela similaridade. Nos casos de contribuições individuais diferenciadas, em que o resultado final depende de aportes peculiares dos membros, como no caso da orquestra de música, outros tipos de métodos de mensuração devem ser utilizados.

Para capturar os atributos coletivos referidos, consideramos necessário observar que:

- a) o construto subjacente considere o grupo como um todo em vez de separar os membros como unidades independentes;
- b) seja verificada a concordância entre os membros do grupo em relação ao construto investigado;
- c) o construto discrimine os grupos; e
- d) o construto reflita o processo de interação que ocorre dentro do grupo (Gibson; Randel; Earley, 2000).

Essas exigências devem ser transformadas em operações concretas que possibilitem investigar o compartilhamento das cognições e, feito isso, constatar que se trata de atributo coletivo. Assim, uma vez que o gestor está de posse das informações fornecidas pelos membros das equipes, precisam ser seguidos alguns procedimentos de análise, sendo o primeiro deles a verificação da magnitude da similaridade das respostas individuais em cada grupo. Para tanto, contamos com diversas estratégias metodológicas, as quais devem ser definidas de acordo com a natureza do fenômeno sob análise, mas cuja descrição foge ao escopo deste capítulo. Em segundo lugar, é imprescindível confirmar que o atributo permite discriminar as equipes

ou os agregados sociais considerados na análise. A realização dessa tarefa tem por objetivo demonstrar que se trata de fato de uma cognição coletiva, logo, pertencente à equipe, e, dessa forma, é capaz de permitir a discriminação entre equipes. Também nesse caso existem diversas opções metodológicas que informam a respeito da significância das diferenças entre os escores compostos para cada grupo.

De posse dessas informações (similaridade de cognições dentro do grupo e significância das diferenças entre os grupos), o gestor pode, de fato, analisar e tentar explicar o comportamento do fenômeno coletivo investigado, uma vez que está contando com evidências concretas quanto à existência de uma cognição compartilhada que caracteriza a equipe como um todo, portanto, que permite a discriminação entre elas.

Esse conjunto de contribuições relativas ao compartilhamento das cognições, sua importância e as estratégias de mensuração evidencia a especificidade com que elas se manifestam no cenário das equipes. Isso demanda do gestor conhecimento a respeito de sua natureza e seu funcionamento. Assim, lidar com estruturas organizacionais sustentadas em equipes constitui um desafio para o gestor dos tempos atuais, que deve estar preparado para dar a elas o suporte de que precisam para oferecer à organização contribuições relevantes e aos indivíduos bem-estar no trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral proposto para este capítulo foi discutir as especificidades que caracterizam a gestão de equipes, tendo em vista a natureza dessas unidades de desempenho. No decorrer das páginas precedentes, fizemos um percurso ao longo de suas características, uma vez que sua análise e ob-

servância permitem adjetivar os grupos de trabalho, de maneira a concluir em que medida apresentam as propriedades definidas para as equipes. Em seguida, focamos a efetividade das equipes de trabalho, buscando desfazer, em primeira instância, as confusões presentes na literatura da área em relação ao uso de termos como “desempenho”, “efetividade” e “produtividade” para destacarmos, a seguir, os momentos importantes em que uma intervenção planejada pode render melhores resultados tanto para a efetividade da equipe quanto para o bem-estar de seus membros.

Tendo completado essa tarefa, voltamos o foco do capítulo para a discussão das competências necessárias à efetividade das equipes, destacando tanto as relativas às tarefas e às metas de desempenho atribuídas à equipe, como aquelas referentes ao relacionamento interpessoal entre os membros. Por fim, encerramos o capítulo discutindo a natureza e a importância das cognições

compartilhadas, seus atributos e suas propriedades que demandam adaptações nas estratégias de mensuração, de modo a manter convergência entre a essência teórica do construto e as medidas voltadas para seu uso no cenário organizacional, bem como as relativas à sua operacionalização.

Concluimos este capítulo convidando o leitor a aceitar o desafio de fazer a gestão de equipes sob seu comando sem se ater a modelos preconcebidos. O caminho está na identificação tanto das especificidades relativas ao contexto organizacional em que elas se inserem, das competências que caracterizam seus componentes quanto dos processos emergidos durante o trabalho. Tomando como base as reflexões construídas ao longo deste capítulo, podemos otimizar a efetividade da equipe, embora seja preciso atentar para os desenvolvimentos do campo, uma vez que o estudo sobre essa temática está em franca expansão; portanto, novas descobertas são esperadas.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Por que é preciso estabelecer diferenças entre desempenho e efetividade de equipes?
2. Quais são as possibilidades de intervenção, visando a favorecer a efetividade das equipes?
3. Por que as competências para o trabalho em equipe são diferentes das requeridas para o trabalho individual?
4. Que atributos compartilhados são importantes para compreender o funcionamento de equipes de trabalho?
5. Por que a gestão adequada de equipes demanda diferenciação entre as características dos indivíduos e as características das equipes?

REFERÊNCIAS

ALLEN, J. N. Affective reactions to the group and the organization. In: WEST, M. A. (Ed.). *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. p. 371-396.

BARBOSA, D. *A influência da liderança e dos valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho*. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006.

BASTOS, A. B. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. E.; BASTOS, A. V. B. (Ed.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 177-206.

BRANDON, D. P.; HOLLINGSHEAD A. B. Transactive memory systems in organizations: matching tasks, expertise, and people. *Organization Science*, v. 15, n. 6, p. 633-644, 2004.

BRODBECK, F. C. Criteria for study of work group functioning. In: WEST, M. S. (Ed.). *Handbook of*