



8-A

CARLA MARCHESINI CARDOZO

O TRABALHO EM EQUIPE E
SEUS MOTIVADORES

O TRABALHO EM EQUIPE E
SEUS MOTIVADORES

Banca examinadora

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CARLA MARCHESINI CARDOZO

O TRABALHO EM EQUIPE E
SEUS MOTIVADORES

Dissertação apresentada como parte
dos requisitos para o grau de Mestrado
Profissional em Administração da
FGV/EAESP.

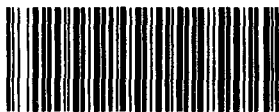
Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1050/2003



1200301050

SÃO PAULO

2003

Cardozo, Carla Marchesini. O trabalho em equipe e seus motivadores. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 63p. (Dissertação apresentada como parte dos requisitos para o grau de Mestrado Profissional em Administração, Área de concentração: organização, recursos humano e planejamento).

Resumo: Este estudo apresenta uma análise dos principais fatores que influenciam a motivação em uma equipe. A análise indicou os seguintes motivos: propósito claro e comum; colaboração e interdependência; normas claras e respeitadas; responsabilidade e *empowerment*; liderança; envolvimento emocional; empenho da organização; desafio; caráter.

Palavras chaves: equipe, motivação, colaboração; cooperação; interdependência; responsabilidade; *empowerment*; liderança; desafio; caráter.

Escola de Administração de S Empresas de São Paulo	
Data 30.04	Nº de Chamada 658.512.62 G26Bt
Tombo 1050/2003	Dr. 2-2

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Sigmar, pela orientação acadêmica deste trabalho, pelo incentivo, pelas valiosas sugestões, pelo tempo despendido e pela incansável atenção.

À minha família, pelo incentivo, pela compreensão e pela paciência ao longo deste período.

A todos que, de forma direta ou indireta, tenham contribuído para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	p. 4
2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TRABALHO EM EQUIPE.....	p. 7
2.1. Escola Clássica.....	p. 7
2.2. Escola de Relações Humanas.....	p. 10
2.3. Escola Sociotécnica.....	p. 12
2.4. Os modelos japoneses.....	p. 14
3. O TRABALHO EM EQUIPE.....	p. 17
3.1. O que é trabalho em equipe.....	p. 17
3.2. Quando o trabalho em equipe é adequado.....	p. 21
4. FATORES MOTIVADORES DO TRABALHO EM EQUIPE.....	p. 26
4.1. Propósito claro e comum.....	p. 27
4.2. Colaboração e interdependência.....	p. 30
4.3. Normas claras e respeitadas.....	p. 33
4.4. Responsabilidade e <i>empowerment</i>	p. 36
4.5. Liderança.....	p. 40
4.6. Envolvimento emocional.....	p. 42
4.7. Empenho da organização.....	p. 47
4.8. Desafio.....	p. 49
4.9. Caráter.....	p. 51
4.10. Síntese sobre os motivadores.....	p. 53
5. CONCLUSÃO.....	p. 55
6. BIBLIOGRAFIA.....	p. 60

1. Introdução

O trabalho em grupo é tão antigo quanto a própria humanidade. “Desde os grupos de caçadores da antiguidade até os grupos de mestres-aprendizes das corporações de ofício, o trabalho sempre guardou uma característica grupal” (Fleury, 1997).

No final do século XVIII, com as análises de Adam Smith, iniciaram-se as reflexões sobre as possíveis vantagens da divisão do trabalho. Essa tendência consolidou-se. no início do século passado, com a chegada do chamado Taylorismo/Fordismo.

Entretanto, em 1951. Walker em *The man in the assembly line* descreve que o trabalho na linha de montagem, apesar de aparentar divisão do trabalho, era realizado de modo grupal (Fleury, 1997). Se, por algum motivo, um indivíduo em um determinado ponto da linha apresentasse algum problema, ou estivessem com seu trabalho engargalado, outros corriam em seu auxílio. Não apenas por uma questão de solidariedade, mas pelo objetivo comum de não pararem a linha de produção.

A cooperação, para a obtenção de um objetivo comum, é a base da sociedade humana (Mark, 2002). Ela está presente em praticamente todos os momentos da vida das pessoas. Na economia, na política, na sociedade, na família as pessoas interagem em troca de benefícios mútuos; elas trocam bens, serviços, informação, afetividade estando, ou não, formalmente estruturadas em grupos.

A partir de meados da década de 80, várias pesquisas e publicações começam a discutir as experiências japonesas. Os conceitos de trabalho em grupo, *empowerment*, autonomia, entre outros, são vislumbrados por um número maior de empresas como algo a ser mais seriamente considerado em termos de melhoria do desempenho. Já no início dos anos 90, houve intensificação do

trabalho em grupo, nas empresas ocidentais, difundindo esse conceito de maneira mais ampla (Marx, 1997).

Nesse contexto, cada vez mais, as empresas estão realmente percebendo que as pessoas são seus ativos mais importantes. Agora, ao invés de manter um controle máximo sobre seus empregados, as organizações estão descobrindo a dependência que elas têm da otimização do talento das pessoas para permanecerem competitivas, e o trabalho em equipe favorece isso. Hoje, a estrutura de trabalho em equipe tornou-se necessária e comum não apenas nas indústrias, mas também nas empresas prestadoras de serviços (Neck et al., 1999).

Entretanto, com a popularização dessa forma de trabalho, muitas empresas estão implementando equipes sem qualquer planejamento ou conhecimento de suas peculiaridades. Os princípios do trabalho em equipe incluem os elementos básicos do comportamento humano e os processos aparentam ser enganosamente simples. Porém, na verdade são complexos. Muitos gestores de empresas munem-se de poucas informações e implementam equipes sem o conhecimento adequado, sem um estudo detalhado sobre o assunto. Frequentemente, equipes são implantadas porque "são a coisa certa a fazer" ou porque "ouvi dizer que dá certo" e isso é um grande erro (Easton, 1993).

O trabalho em equipe nada mais é do que a soma dos esforços individuais e coletivos de um grupo de indivíduos, mas também é a soma das necessidades, inspirações, desejos individuais e coletivos (Hackman, 2000). Além disso, a interação com outras pessoas afeta profundamente a forma de pensar, de sentir e de agir de um indivíduo, alterando o seu comportamento (Hackman, 1976).

Assim, o sucesso de uma equipe depende de adequado conhecimento desses contingentes, não sendo possível a abordagem do trabalho em grupo sem uma análise do comportamento humano, sem um estudo sobre o que motiva e capacita um trabalhador a aceitar participar e se envolver com uma equipe.

Teorias convencionais sugerem que os processos cognitivos de grupos são análogos aos processos que ocorrem nos indivíduos. Entretanto, pesquisas da

última década indicaram inconsistências entre a análise empírica e essas teorias (Gibson, 2001).

Em uma pesquisa, Gibson (2001) analisou simulações de equipes formadas por diretores e de equipes de enfermeiras. Ela concluiu que quando havia um alto nível de incerteza sobre o objetivo da tarefa, quando os membros trabalhavam independentemente e o senso de equipe era baixo, a equipe não atingia o seu objetivo ou os membros não saíam satisfeitos com a interação ocorrida durante aquele período e, não gostariam de voltar a participar daquela equipe. Quando a equipe entendeu exatamente o que consistia a sua tarefa, havia interdependência e seus membros valorizavam o trabalho coletivo, a relação entre eficácia e eficiência foi positiva e os eles sentiam-se satisfeitos com a interação ocorrida.

Como os fatores motivadores de grupos não são exatamente os mesmos fatores motivadores do indivíduo, **quais são os motivadores que levam uma pessoa a aceitar participar de uma equipe ou a permanecer em uma equipe?**

Responder a essa pergunta é o foco deste trabalho, que está estruturado da seguinte maneira: o segundo capítulo aborda um breve relato da história do trabalho em equipe. O capítulo seguinte explica o que é trabalho em equipe, diferenciando-o do trabalho em grupo. O quarto capítulo analisa os fatores motivadores do trabalho em equipe. O capítulo quinto sumaria as conclusões.

O trabalho não apresenta um estudo empírico, entretanto procurou-se o enriquecimento com informações providas de pesquisas empíricas, havendo, portanto, vários relatos provindos destas.

2. Evolução histórica do trabalho em equipe

O trabalho em equipe vem crescendo em importância. (Sprigg et al., 2000). Ninguém discorda que desde as primeiras descobertas de Elton Mayo até a generalizada implementação de células de manufatura, houve muito crescimento sobre o trabalho em equipe e sua compreensão.

Pesquisa do Centro de Estudos de Trabalho em Equipe (CSWT) da universidade North Texas indicou que 80% das empresas que aparecem entre as 500 maiores da revista Fortune possuem metade de seus empregados trabalhando em equipes. Tradicionalmente considerado mais útil nas áreas de produção, o setor de serviço vem participando, cada vez mais, dentro das empresas que utilizam equipes. “Há cinco anos atrás, quase 100% das equipes analisadas eram da área de produção, entretanto, nos últimos três anos, de 30% a 40% das equipes eram de empresas prestadoras de serviço” (Krompf, 2002). Assim, um número significativo de empresas está adotando mudanças importantes na organização do trabalho.

Essa forma de trabalho representa uma alternativa ao modelo tradicional descrito por Taylor e Ford no início do século XX. Para que seja possível entender em que circunstâncias o trabalho em equipe rompeu com essa visão clássica, é importante repassar pelos conceitos dessas escolas, ilustrando a evolução histórica do trabalho em equipe.

2.1 Escola clássica

A primeira atividade profissional de Taylor foi de mestre em uma fábrica. Engenheiro, ele preocupava-se em realizar experiências com a finalidade de aumentar a eficiência do trabalho. Em 1903, nos Estados Unidos, publicou o livro *Shop Management*. Em 1906 é eleito presidente da “Associação Americana de

Engenheiros” e, em 1911, publica “Os princípios da administração científica”, o seu livro mais famoso.

Segundo a visão de Taylor e Ford (Marx, 1997), o trabalho em grupo não era a melhor forma de se organizar o trabalho. Essa afirmação foi fundamentada no padrão anterior, que continham “vícios” de cunho artesanal.

“Nesse padrão, a produtividade do trabalho em grupo acabaria por ser invariavelmente ditada pelo trabalhador mais lento, uma vez que não havia métodos de trabalho únicos e padronizados e a remuneração era baseada em resultados dos grupos e não dos indivíduos isoladamente. Baseando seu raciocínio no princípio de que todo trabalhador está interessado em aumentar sua remuneração e de que esse critério necessita de clareza e individualização, para Taylor o trabalho em grupo deixa de ser uma opção viável por encobrir as diferenças individuais, tanto de habilidades potenciais como de esforço efetivamente realizado” (Marx, 1997).

Com esse conceito, Taylor ainda conclui que era inevitável que os trabalhadores mais competentes e de melhor desempenho se sentissem injustiçados e que, em pouco tempo, eles comessem a desempenhar no mesmo ritmo dos trabalhadores mais fracos, visto que ganhavam a mesma coisa.

Assim, Taylor defendia a implantação de postos de trabalho e a alocação fixa de um trabalhador a cada posto, visto que, para ele, existem pessoas ideais para cada tipo de trabalho. Com isso, surge o “homem de primeira classe” que servirá de base para o estudo de tempos e movimentos.

Em relação às características dos trabalhadores, o modelo clássico enfatiza a força física em detrimento das habilidades de raciocínio, principalmente aquelas voltadas para a melhoria do processo de produção que passa a ser função da gerência e do corpo técnico (Marx, 1997).

Para dar uma sustentação fisiológica às suas conclusões, Taylor utiliza a “Lei da fadiga”, onde descreve a relação entre carga levantada e tempo em que é

suportada. Dessa forma, uma vez determinados os tempos para a realização de cada movimento, define-se a maneira correta da execução de um determinado trabalho. “A partir desse momento teremos movimentos e tempos-padrões e aos operários caberá apenas executar o trabalho da forma prescrita e sem discussão” (Motta, 1975).

A “Lei da fadiga” era relativamente simples, mas não levava em conta as diferenças individuais e reduzia a fadiga a um problema estritamente fisiológico, quando na verdade trata-se de um problema psicofisiológico (Motta, 1975).

Visto que, ao operário bastava apenas aprender algumas operações simples, o trabalho em equipe não fazia sentido, não apenas pelos motivos já descritos, mas também devido a alta padronização do trabalho que permitia que qualquer indivíduo realizasse o serviço sem a necessidade de algum tipo de cooperação, visto que bastavam apenas algumas operações a serem aprendidas e assim, cada um cumpria a sua parte separadamente.

Assim, a produtividade nada mais era do que a soma das produtividades individuais e, para tanto, surge a necessidade de postos de maior hierarquia que tinham como principal missão o controle dos demais.

Resumindo, o modelo taylorista era caracterizado pelos seguintes pontos: estratégia de produção em massa para redução dos custos, de produtos que, anteriormente eram produzidos de formas artesanais; não existia cooperação entre os trabalhadores e o controle era executado por um supervisor; evita a formação de grupos, supondo-os como improdutivos e sem necessidade devido à padronização; havia premiação pelo desempenho individual e limites claros das funções de cada indivíduo e departamento (limitações funcionais).

2.2. Escola de relações humanas

história (valorização RH)
A partir de 1930, as primeiras idéias da "Escola de relações humanas" ganham divulgação e começam a desenvolver-se, devido a grande crise que assolou o mundo capitalista. Nessa época, os empresários preocupavam-se com o aumento da produtividade e, portanto, com a redução dos custos.

Segundo essa escola, além do elemento monetário, defendido por Taylor, havia muitas outras coisas que motivavam o homem, como por exemplo, o poder, a aprovação de seu grupo, a participação e o prestígio.

A Escola também era contra ao pensamento de Taylor sobre a "única maneira certa de realizar o trabalho". Tal procedimento levaria à "total desumanização do homem, além de não aumentar, ao longo prazo, a produtividade do trabalho, pois tenderia a provocar o aparecimento de atitudes negativas em relação ao trabalho, à empresa e à administração, gerando conflitos" (Motta, 1975).

Mary Parker Follet, precursora da escola, construiu sua base teórica sob o aumento da lucratividade através da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos à empresa. Entretanto, foi George Elton Mayo, psicólogo industrial australiano e professor da Universidade de Harvard, quem teve maior importância para o desenvolvimento das idéias da Escola de Relações Humanas.

Os estudos de Mayo ganham dimensão a partir da análise dos resultados dos experimentos de Hawthorne: um grupo de seis operárias foi criado com a incumbência de produzir relês telefônicos. Pretendia-se, dessa forma, analisar a produtividade inicial do grupo e introduzir mudanças sucessivas, cuja eficiência seria medida pelo aumento ou decréscimo da produtividade. Esse processo ocorreu durante cinco anos. As mudanças introduzidas se referiam, em geral, ao horário de trabalho, às pausas, e outras condições físicas. Na última etapa dos experimentos, todos os melhoramentos foram retirados voltando-se às condições

físicas iniciais. Durante doze semanas essas condições foram mantidas e, foi nesse período que a melhor produtividade foi obtida.

Uma interpretação interessante dessa experiência (Chase apud Motta, 1975), é que as moças sentiam-se importantes quando sua colaboração foi solicitada; sua atitude global mudou, percebendo-se responsáveis por uma missão.

É a partir desses experimentos que Mayo critica à Escola Clássica e desloca o foco de interesse da administração da organização formal para os grupos informais e suas inter-relações, bem como dos incentivos monetários para os psico-sociais. Assim,

“Mayo baseia-se na hipótese de que a produtividade é função direta de satisfação no trabalho e que este, por sua vez, depende do padrão social, não convencional, do grupo de trabalho. Tal hipótese ignora a existência de conflito entre indivíduo e grupo e, portanto, repete a velha tese de que o homem é animal político, isto é, de que o grupo é uma tendência natural do indivíduo” (Motta, 1975)

Outras duas figuras importantes da Escola de relações Humanas foram Roethlisberger e Dickson. O resultado de suas pesquisas, com um grupo de trabalhadores de uma sala de equipamentos de PBX mostra que: homens trabalhando em pequenos grupos desenvolvem espontaneamente uma equipe dotada de líderes naturais e, estes haviam chegado a essa posição pelo consentimento ativo do grupo; a atitude do grupo em relação aos incentivos financeiros era de completa indiferença; os valores e costumes do grupo eram mais importantes aos indivíduos que o compunham que os benefícios monetários. Havia assim, um código oficial de comportamento, exercendo poderosa influência sobre os membros do grupo e impondo-lhes regras que regulavam a produção a despeito das recompensas monetárias.

“Quando os homens se reúnem em grupos, o fazem tendo em vista o atendimento de suas necessidades, especialmente as de segurança, aprovação social, afeto. Tudo isso pode ser satisfeito pelo grupo, que ainda se constitui em derivativo para a monotonia e a fadiga no trabalho” (Motta, 1975).

Resumindo, seguem algumas conclusões tiradas das pesquisas de Mayo, no contexto da Escola de Relações Humanas: o trabalho é uma atividade grupal; a necessidade de reconhecimento e segurança e o senso de pertencer a algo mais importante são mais determinantes de alta produtividade, que as condições físicas sob as quais trabalha; o trabalhador é uma pessoa cujas atitudes e eficiências são condicionadas pelas demandas sociais, tanto dentro como fora da fábrica; grupos informais dentro da fábrica exercem grande controle sobre os hábitos no trabalho e atitudes do trabalhador individual; a colaboração grupal não ocorre por acidente, mas ao contrário, deve ser planejada e desenvolvida. “Se tal colaboração for alcançada, as relações no trabalho podem chegar a uma coesão que resista aos efeitos do desmembramento de uma sociedade em adaptação” (Motta, 1975).

Com a Escola de Relações Humanas começam, assim, a surgir as primeiras conclusões sobre a importância dos trabalhos em equipe.

2.3. Escola sociotécnica

Os membros dessa escola alegavam que, devido a alguns avanços tecnológicos, o controle da produtividade dos trabalhadores não necessitava ser tão rígido como descrevia a Escola Clássica. Alguns, inclusive, acreditam que isso pode ocorrer independente do grau de tecnologia aplicada ao processo.

Tendo como base esse conceito, surge a primeira definição de trabalho em equipes semi-autônomas:

“um grupo assume a responsabilidade completa pela produção de um produto ou linha de produtos. Esse grupo não deve possuir tarefas fixas predeterminadas para cada componente e a supervisão não deve interferir na maneira pela qual o grupo se auto-atribui as tarefas. Cabe à supervisão a função de servir como elo de ligação entre cada grupo e o seu meio externo” (Marx, 1997).

Na Europa, o modelo sociotécnico passa a tomar corpo em vários países, principalmente na Escandinávia e, diferentes trajetórias são seguidas em outras partes do continente. Na Holanda, foi extensamente utilizado o chamado “sociotécnica moderna”. Na Noruega, o movimento da democracia industrial teve seu apogeu nos anos 60 e suas idéias foram difundidas para a Suécia, onde foram vistas como a solução para os problemas associados à rotina do trabalho e à redução de tensão que esse tipo de trabalho imputava (Mueller, 2000). Na Inglaterra, principalmente, com os estudos de Tavistock, que serão relatados posteriormente.

Segundo Herbst (Marx, 1997), a alternativa da escola sociotécnica devia ser considerada quando algumas situações eram identificadas: dependência entre tarefas, não apenas por motivos tecnológicos, mas também por motivos psicológicos, como más condições de trabalho e monotonia; alto grau de *stress* e pouca percepção da importância da tarefa individual. Ou seja, assim como para a Escola de Relações Humanas, para a Escola Sociotécnica, os fatores humanos faziam parte dos mediadores de melhoria da produtividade.

Entretanto, com o término da segunda guerra, até o início dos anos 80, ocorreu a chamada “época de ouro” do capitalismo. Os altos lucros e fortes crescimentos, desviaram a preocupação em buscar outras alternativas na forma de trabalho do que aquelas da escola clássica (Marx 1997). Mesmo com alguns exemplos, como o caso da Volkswagen que procurou envolver seus empregados em atividades mais participativas para a obtenção de uma melhora do ambiente de trabalho, redução das tensões e desmotivação, não havia grandes atenções a esse tipo de estratégia (Mueller et al., 2000). Entretanto, nos anos 80, o ocidente

acordou para o fato de que sua indústria manufatureira estava em profunda crise e, assim, inicia-se um movimento de recuperação dos conceitos sociotécnicos, devido a um novo mundo competitivo que surgia, onde havia a necessidade da busca de mais flexibilidade, qualidade, menores custos e prazos de entrega.

Assim, a Escola Sociotécnica foi a precursora da utilização de equipes semi-autônomas na realização de tarefas. }

2.4. Os modelos japoneses

Parte das razões da crise do início dos anos 80 foi a revolução causada pelo *chip*. Porém, pelo menos tão importante quanto foi o fenomenal crescimento econômico do Japão nas duas décadas anteriores. Oriundo de um esforço de reconstrução industrial com base em uma situação extrema, como foi o pós-guerra no Japão, surgem novas formas de gestão como os programas de Qualidade Total e o *Just in Time*. O objetivo foi formar

“uma organização onde todos, em todos os níveis e em todas as funções, pudessem trabalhar juntos para fazer de sua empresa a melhor em seu campo de atuação. Se se pode visualizar uma empresa na qual cada um é totalmente interativo, na qual as metas departamentais são iguais às metas da empresa, e na qual cada pessoa foi vista como um expert em seu próprio trabalho, fez-se surgir um quadro dinâmico e poderoso” (Hutchins. 1993).

É o efeito *Gestalt*, onde o todo é maior do que a soma das partes componentes.

Um exemplo dessa filosofia é o caso da Toyota: os operários trabalhavam em células de manufatura, onde cada operário assumia uma quantidade de tarefas diferentes, usando vários equipamentos. Isso contrasta com a abordagem de Taylor, na qual se exige que cada operário trabalhe em uma função fixa, sem

mudança de equipamentos. Além disso, o próprio operário japonês verificava seu trabalho antes de passar o produto para outra fase, ou seja, não havia inspetores.

Com um mesmo operário realizando várias tarefas dentro de uma determinada célula, o estoque entre etapas era menor do que se houvesse vários funcionários em várias etapas. Por exemplo, na fábrica japonesa, o único tempo ocioso era o tempo entre as células. No ocidente, isso ocorria entre cada operação, aumentando os estoques e o custo transacional.

Além disso, em locais específicos, existiam áreas próprias para o descanso dos funcionários. Esses espaços também eram utilizados para a discussão de problemas relacionados ao processo.

“Nas paredes encontravam-se muitas evidências indicativas desse fato. Cartazes, gráficos, slogans e diagramas, todos elaborados pelos próprios trabalhadores, evidenciavam atividades de solucionar problemas, como as obtidas com os círculos de qualidade” (Hutchins, 1993).

Assim, “a formação, o reconhecimento e a importância dos grupos dentro de uma estratégia global da empresa foram fatores formalmente reconhecidos e enfatizados” (Marx, 1997).

Portanto, as seguintes diferenças, em relação à escola clássica são observadas: as células valorizavam a produtividade do grupo como um todo, tendo a “flexibilização na alocação dos postos de trabalho um ponto vital para que essa produtividade global possa ser obtida” (Marx, 1997); os trabalhadores passavam a ter a possibilidade de sugerir melhorias no modo de trabalhar do seu grupo, assim, tornavam-se mais responsáveis pelo processo; preocupavam-se com algumas das necessidades dos trabalhadores, como desejo de mais responsabilidade, um bom ambiente de trabalho, o reconhecimento do grupo, entre outras. Ou seja,

preocupam-se mais com os demais fatores de motivação dos trabalhadores e não apenas com o fator salarial, como defendido por Taylor.

Assim, com os resultados obtidos pelas empresas japonesas através da nova forma de gestão, os seus princípios espalharam-se pelo ocidente, inclusive no Brasil. Esse movimento serviu para colocar em discussão a forma do trabalho em grupo, assim como angariar esforços para a implantação desse modelo. Entretanto, os trabalhadores ainda eram limitados em suas decisões, entre outras abordagens.

Nesse contexto, o próximo capítulo tem como objetivo a definição de trabalho em equipe, seus benefícios e situações onde o trabalho em equipe é compensador e onde não o é.

3. O trabalho em equipe

3.1. O que é trabalho em equipe?

Uma equipe tem como essência a colaboração mútua e integrada. A palavra colaboração vem da frase em latim *cum laborare*, que significa “trabalhar junto”. “Junto” é a palavra chave, entretanto ela por si só não define equipe, visto que uma equipe não é apenas um grupo que trabalha em conjunto. Comitês, conselhos e forças tarefa não são, necessariamente, uma equipe. Grupos não podem se tornar uma equipe, simplesmente, porque são chamados assim. Tornar-se necessário, então, distinguir equipes, ou times, de outros tipos de trabalho em grupo.

contribuição
↓
relacionar com
motivação (quanto
estão dispostos
a contribuir)

Segundo Katzenbach e Douglas (1993), “o desempenho de um grupo de trabalho é resultado da soma dos desempenhos individuais. O desempenho de uma equipe, além de incluir os resultados individuais, inclui o chamado *resultado do trabalho coletivo*. O resultado do trabalho coletivo é aquilo que dois ou mais membros precisam fazer em conjunto. E isso reflete a real contribuição dos membros de uma equipe”.

Estudos mostram que quando há alta colaboração dentro e entre equipes, o melhor desempenho é obtido (Beyerlein, 1991). Katzenbach & Douglas (1993), são ainda mais incisivos: “Nós encontramos, em nossas pesquisas, que equipes e alto desempenho são inseparáveis, um sem o outro não é possível”. Segundo eles, o trabalho em equipe apresenta um conjunto de valores como pré-disposição para ouvir e responder construtivamente aos pontos de vista de outras pessoas, dando aos outros o benefício da dúvida, dando suporte e reconhecendo os interesses e realizações dos demais. Esses valores ajudam as equipes, como um todo, a obterem desempenho, além de promover o próprio desempenho individual

e de toda a organização. Mas esses valores, por si só, não são exclusivos de equipes, ou não são suficientes para garantir o alto desempenho das equipes.

Em muitos grupos de trabalho, os membros se reúnem para compartilharem informações, perspectivas e percepções para auxiliar na realização do trabalho individual de cada membro, para reforçar metas e acompanhar desempenhos individuais. Entretanto, o foco é sempre nos resultados individuais. Os membros de um grupo de trabalho não têm responsabilidade pelo resultado dos demais, apenas pelo seu próprio. Eles não tentam desenvolver desempenho incremental que requeira a contribuição de dois ou mais membros do grupo.

Sartre (apud Lane, 1984) caracteriza a "serialidade" como sendo a própria negação da equipe, onde apesar de haver um objetivo comum, a relação entre os membros não passa de uma somatória de uma série de trabalhos individuais. Assim, equipes ou times diferem fundamentalmente dos grupos de trabalho porque requerem ambas as contribuições: individual e combinada. Equipes contam com mais do que, debates e decisões em grupo, mais do que compartilhamento de informações e padrões de melhores práticas. Equipes produzem resultados através da contribuição conjunta de seus membros, obtida através do encorajamento de discussões e reuniões freqüentes para a solução de problemas e sugestões. É isso que faz possível maiores níveis de desempenho do que apenas a soma das contribuições individuais. Ou seja, uma equipe é mais do que a soma de suas partes.

Portanto, um departamento não é uma equipe, pois ele tem como objetivo apenas o aglutinamento e coordenação de desempenhos individuais. Nesse departamento, não há a necessidade de interdependência, ou seja, um indivíduo pode trabalhar totalmente independente dos demais do grupo, pois ele não necessita de terceiros para a realização do seu trabalho. Um grupo só será uma equipe se houver um alto nível de interdependência e um alto nível de variância no modo em que a tarefa pode ser realizada. Quando há esse alto índice de variância, há a necessidade de uma análise crítica, neste caso, uma decisão em

conjunto pode obter um melhor resultado (Easton, 1993). A interdependência é um fator motivador do indivíduo desejar pertencer a uma equipe, e será melhor explicada no próximo capítulo.

Segundo Lane, uma equipe "é uma relação significativa entre duas ou mais pessoas que se processa através de ações conjuntas". Esta interação ocorre em função de necessidades materiais e/ou psicossociais e visa a produção de suas satisfações. A produção do grupo se realiza em função de metas que são distintas de metas meramente individuais e que implicam, necessariamente, cooperação entre os membros. Ou seja, a interdependência é realmente um fator determinante para a definição de equipe. Neste caso, a interação não se limita a satisfação do indivíduo, como descrevia a Escola de Relações Humanas, mas dessa interdependência que resgata os conceitos da Escola Sociotécnica.

Portanto, a essência de uma equipe, como dito anteriormente, é a colaboração mútua, o compromisso comum, a coordenação e integração. Sem isso, grupos desempenham como individuais. Com colaboração, equipes tornam-se poderosas unidades de desempenho coletivo.

*equipe
feedback* } Assim, segundo Easton (1993), equipe, por definição, é um grupo de trabalhadores que conjuntamente compartilham um objetivo e possuem a habilidade de monitorar seu próprio desempenho através de um feedback contínuo. Além disso, cada membro sabe como cada um afeta o resultado final do objetivo da equipe e, também sabe qual foi a forma utilizada pelos demais para conseguirem realizar as suas tarefas. Uma equipe ainda, é capaz de atingir seu objetivo com um mínimo de supervisão. A extensão dessa supervisão é determinada pelas competências e maturidade tanto dos líderes quanto dos demais membros. Esta é a estrutura mais complexa do trabalho em equipe e requer um grande investimento em treinamento e experiência.

Nas pesquisas de Lane (1984) foi difícil encontrar um grupo onde todos os seus participantes possuíssem a consciência de sua condição de membro de grupo. Ou seja, identificaram-se pessoas em processo de conscientização,

enquanto outras resistiam a mudanças e, quando eventuais conflitos entre estes dois tipos de membros ocorriam, a tendência era sempre de o grupo se desfazer, “seja pela separação física, seja pela re-organização de tarefas de forma a torná-las independentes entre si, fazendo com que o produto final fosse apenas a somatória de produtos individuais, ou seja, uma reorganização que é a própria negação do grupo”. Essa negação, confrontada com observação de grupos onde tarefas eram sempre individuais, leva à categoria de não-grupo.

Nas relações entre os indivíduos, pela colaboração entre eles, estes se transformam e transformam o grupo, produzindo o próprio grupo (Sartre apud Lane, 1984).

Lapassade (apud Lane, 1984) descreve, ainda, o que chama de “grupo-terror”, no qual há a figura de poder que determina as obrigações e a manutenção do *status quo*. A este grupo se oporia o “grupo-vivo”, que se caracteriza por relações de igualdade entre seus membros e pela autogestão. A liderança, na verdade, é compartilhada entre os membros, cabendo a cada um, uma determinada liderança de um assunto específico. Em algumas situações, entretanto, um líder se destaca e serve de elo entre as estruturas externas ao grupo e aos seus membros, mas este nunca deixa de realizar tarefas concretas. A liderança também é um fator motivador da participação do indivíduo no grupo e será descrita mais detalhadamente no próximo capítulo.

É possível, portanto, resumir a definição de equipe segundo Katzenbach e Smith (1993): “uma equipe é um número reduzido de pessoas com competências complementares, comprometidas com um objetivo comum e um conjunto de metas, além de assegurarem-se que cada um permaneça mutuamente responsável”.

Já no quadro abaixo, consolidam-se as principais diferenças entre grupos e equipes:

Grupos	Equipes
Forte influência e poder do líder	A liderança é compartilhada
Responsabilidade individual	Responsabilidade individual e coletiva
O objetivo do grupo é o mesmo definido na missão da empresa	O objetivo é específico e definido pela equipe
Resultados individuais	Resultados individuais e coletivos
Reuniões eficientes e rápidas	Encorajam a abertura de discussões referente a assuntos trazidos de qualquer membro. Reuniões freqüentes sobre problemas/soluções.
Métricas indiretas sobre o resultado global (exemplo: performance financeira do negócio)	Métricas diretas sobre o resultado da equipe para a organização.
Discute, decide e delega	Discute, decide e <u>todos</u> executam tarefas.

Doravante, neste trabalho, a palavra grupo será utilizada com o significado de equipe.

3.2 Quando o trabalho em equipe é adequado.

“Equipes são o caminho para um determinado objetivo, mas não são o objetivo propriamente dito” (Johnson, 1993). Muitas equipes são implantadas, devido à popularização desse assunto, entretanto não é para todos os tipos de empresas ou objetivos que equipes é a forma mais adequada de se estruturar um trabalho. “Várias perguntas necessitam ser feitas antes, como por exemplo, o trabalho requer interdependência? Trabalho em equipe se enquadra na estratégia da empresa? A alta gestão comprometer-se-á, por um longo período de tempo,

com esse processo?” (Johnson, 1993). Se a resposta a todas essas perguntas não for positiva, há fortes indícios de que equipes não são necessárias. Neste caso, a probabilidade de insucesso é grande, gerando frustração e destruindo a credibilidade do processo, acarretando, conseqüentemente, em desmotivação de seus membros a continuarem a participar.

Como a motivação a participar ou continuar participando de uma equipe está intrinsecamente relacionada ao sucesso desta, este item abordará as situações onde equipes não são a forma adequada de estruturar um trabalho.

Carmack (1993), em artigo escrito para o Centro de Estudos de Trabalhos em Equipes, da universidade North Texas, comenta que quando alguém lhe aborda perguntando como implantar uma equipe, ele primeiro faz a seguinte pergunta: “Por que?”. Na maioria das vezes a resposta é “Nós estamos com problemas e precisamos fazer algo” ou “Nós estamos com um grande problema e realmente precisamos fazer algo”. Entretanto, trabalho em equipe não é a solução de um problema.

A seguir, Carmack (1993) e Easton (1993) indicam alguns indícios de quando o trabalho em equipe não é o mais adequado:

- “Todos estão fazendo isso”: nas últimas duas décadas, houve uma explosão na variedade de conceitos de gestão de empresas. Esses conceitos vêm e vão, com uma variação nos níveis de sucesso. Alguns conceitos viram moda e não são bem analisados se se aplicam para aquela empresa ou para a situação em questão. Trabalho em equipe é algo que atrai a atenção, assim muitas empresas estão incorporando o princípio de trabalho em equipe em suas atividades. Infelizmente, muitos casos não resultam nos benefícios esperados, geralmente porque trabalho em equipe não fazia parte da estratégia da alta gerência ou não detinham o conhecimento necessário para implantá-los.
-

- “Trabalho em equipe deixará os empregados motivados”: alguns fatores em equipes realmente motivam os trabalhadores, como será descrito no capítulo seguinte, entretanto, o desejo de motivar funcionários não é um motivo suficiente para a implantação de equipes. Estas são parte da estratégia da empresa e, como tal, necessitam ser amplamente apoiadas. Se este não for o motivo, o sucesso provavelmente não ocorrerá.
 - “Todos desejam participar de uma equipe”: há tempos o trabalho em grupos existe, às vezes em forma de departamento, às vezes na elaboração de um projeto, entretanto, o trabalhar em equipes não é o importante, o que realmente é importante é o desejo de trabalhar como uma equipe. Se isso não estiver muito bem claro, as equipes deixam de existir como equipes e transformam-se em grupos, conforme descrito no item anterior.
 - “Não há um objetivo claro”: este item é um complemento do item anterior. Criar uma equipe pelo simples motivo de desejar criar, é em vão. Há a necessidade de um objetivo específico, como por exemplo, combater a fome em uma determinada cidade ou desenvolver um novo modelo de veículo. Se o objetivo não estiver claramente definido, fica-se difícil traçar o caminho para alcançá-lo e mais do que isso, fica impossível saber se houve ou não sucesso, visto que os valores percebidos por seus membros não foram hierarquizados da mesma forma.
 - “Equipes agilizam o processo de tomada de decisão”: quando a decisão é exercida por uma única pessoa, ela não tem vários pontos de vista para analisar. No processo em equipe, a tomada de decisão pode ser mais demorada, entretanto a probabilidade de estar errada é menor, uma vez que vários pontos de vistas são analisados minimizando as possíveis falhas, entretanto, se a situação requer decisões instantâneas, como por exemplo o comandante de um avião, equipes não são a solução.
 - “Nós queremos eliminar uma camada de gerência”: como já descrito, equipes são usadas como uma ferramenta para agregar conhecimento e
-

competências para a conquista de um objetivo. Elas fazem parte de uma filosofia de gestão. A auto gestão elimina uma camada de gerência, mas os gerentes são transformados em membros líderes e conselheiros.

- “O sistema de trabalho nunca muda”: tarefas rotineiras ou sem um certo grau de complexidade não necessitam de compartilhamento de idéias, opiniões e competências, conseqüentemente, não requerem equipes.
 - “As tarefas são totalmente desassociadas”: se não houver interdependência, como já descrito, equipes também não são necessárias.
 - “Necessidade de alto grau de especialização ou expertise para a realização da tarefa”: existem tarefas que requerem competências específicas e onde o trabalho individualmente realizado é mais eficaz. Por exemplo, programação de computadores.
 - “Há alto risco no experimento de novas idéias”: uma das características de uma equipe é análise conjunta em busca de alternativas. Dependendo do grau de risco envolvido, o trabalho em equipe pode não ser a melhor alternativa.
 - “A organização ainda não está preparada para essa mudança”: como já dito, a implantação de uma equipe requer uma mudança de cultura, na qual muitas vezes a empresa ainda não está preparada. Toda mudança de cultura necessita de investimento de tempo e de recursos financeiros para ser concluída. A empresa está realmente preparada? Está disposta a realizar esses investimentos, a dar mais responsabilidades aos membros das equipes, a disponibilizar informações que antes eram restritas a cargos mais graduados? Assim, além da implantação de equipes ser o desejo estratégico da alta gerência, uma análise criteriosa deve ser feita para que os investimentos necessários sejam levantados e só então, saberem se realmente estarão dispostos a enfrentarem todo o processo de transição.
-

Assim, Carmack (1993) diz que a melhor resposta a sua pergunta seria: "Nós estamos com problema e devemos fazer alguma coisa! Os gestores não conseguiriam fazer isso sozinhos. Os funcionários possuem a chave para a solução. Formar equipes é uma boa forma de começar".

Sem uma real conscientização das implicações da implantação do modelo de equipes e da certeza de que esse é o melhor caminho a ser seguido, essa forma de trabalho já nasce enfraquecida e, portanto, com grandes chances de fracassar e, conseqüentemente, ser uma fonte de frustração e de desmotivação, acarretando em dissolução da equipe ou da saída de alguns membros.

O contexto atual atesta como forma de dar flexibilidade à equipe e, a estrutura de equipes interdependentes substitui com eficácia a estrutura hierárquica.

4. Fatores motivadores do trabalho em equipe

Apesar da popularização do trabalho em grupo, muitas equipes não correspondem às expectativas e fracassam na realização do objetivo proposto (Sprigg, 2000).

Muitos são os fatores que resultam no sucesso ou no fracasso de uma equipe, mas um dos principais fatores é a motivação para o trabalho em equipe. O sucesso de uma equipe e membros motivados estão intrinsecamente relacionados. Uma equipe dificilmente obterá sucesso se seus membros não estiverem motivados, interessados nos seus objetivos e resultados. Por outro lado, um indivíduo dificilmente se sentirá motivado a continuar em uma equipe que não esteja obtendo o resultado desejado, que não tenha sucesso. A *exchange theory* (Lawler et al., 2000) presume que pessoas permanecem interagindo com os mesmos atores quando o sucesso ocorre, porém quando há o fracasso, procuram por outros atores.

O processo de tomada de decisão de um indivíduo é dirigido, em grande parte, pelo desejo de um determinado benefício ou pelo medo de alguma consequência. São as chamadas necessidades. As necessidades por subsistência, segurança, reconhecimento, crescimento, entre outras, tornam-se poderosos dirigentes (motivadores) do comportamento humano. Por outro lado, (Hackman, 1976) diz que a interação com outras pessoas afeta profundamente a forma de pensar, de sentir e de agir de um indivíduo, alterando o seu comportamento.

Nesse contexto, por que uma pessoa ao ser convidada a participar de uma equipe responde positivamente ou negativamente? O que faz com que uma pessoa continue ou desista de ser membro de uma equipe?

Quando uma pessoa é convidada a participar de uma equipe, imediatamente um processo de vínculo ocorre, manifestado através de questões que o indivíduo procura responder para decidir se adere ou não à equipe (Grazier, 2002): Qual o

propósito da equipe? Isso me interessa? Quem participará? Que tipo de autoridade nós teremos? É importante para a empresa? Qual a compensação pela participação? Qual o risco (percebido por punição) por não participar? Quanto tempo levará? Será bom para mim? Entre outras.

O exposto a seguir, explica os principais fatores que motivam um indivíduo participar de uma equipe, ou a permanecer em uma equipe: propósito claro e comum; colaboração e interdependência; normas claras e respeitadas; responsabilidade e *empowerment*; liderança; envolvimento emocional; empenho da organização; desafio; caráter.

Observar, entretanto que, como a psicologia humana é vasta e complexa em relação aos fatores motivadores de uma pessoa, este trabalho não tem a pretensão de explicá-los enquanto indivíduos, mas sim de analisar, de forma geral, os principais motivadores de um indivíduo enquanto participante de uma equipe.

Uma outra observação é que existem vários tipos de equipes: especialistas; que projetam, elaboram processo, auditam etc; executores; entre outras. Assim, este trabalho visa a análise dos fatores motivadores de equipes de uma forma geral, não se detendo a análise dos motivadores específicos de cada tipo de equipe ou a análise do grau de afetação de cada motivador segundo ao tipo de equipe que o indivíduo faz parte.

4.1. Propósito claro e comum

Grazier (2002) descreve que, em uma de suas pesquisas, pediu para as pessoas indicarem as características de sucesso e de fracasso de equipes que tenham participado. Em primeiro lugar, na maioria das listas, apareceram propósito claro, foco ou missão que se alinhem com os desejos e necessidades pessoais.

Se a missão está clara e vai de encontro com as necessidades do indivíduo, este é capaz de sustentar a motivação no decorrer do tempo. Entretanto, se ele perceber que não era bem aquilo que ele desejava, sua motivação para continuar na equipe diminuirá.

“Muito anos atrás, em um determinado projeto, eu havia reunido um grupo de eletricitas para uma produção em série de terminais para cabos. Como todos eram eletricitas, eu imaginei que todos estariam interessados em trabalhar nesse processo. Dias depois, alguns não queriam mais participar da equipe. Quando perguntei por que, eles disseram que eram especialistas em outra área da elétrica e que não estavam gostando de trabalhar na produção de terminais de cabos” (Grazier 2002).

A falta de motivação, neste caso, ocorreu porque os objetivos do grupo não estavam alinhados com os desejos ou necessidades dos membros.

Segundo Katzenbach e Smith (1993), a essência de uma equipe é o comprometimento comum, ou seja, a dedicação recíproca. Entretanto, esse tipo de interdependência necessita de um propósito comum. Independentemente do comprometimento: produzir terminais de cabos, ser a maior financeira de veículos do país, fazer com que sua banda tenha sucesso ou fazer de seu bairro um lugar melhor para se viver, ele necessita ser o objetivo partilhado por todos os membros.

Tendo em vista uma meta, um objetivo a ser alcançado, a equipe cria sinergia, comprometimento, responsabilidade, união. Como estas são características impossíveis de serem impostas, pois são intrínsecas à dinâmica do grupo, o objetivo não pode ser imposto. Se isto ocorrer não será possível criar a motivação que uma equipe requer para ser bem sucedida.

No artigo descrito por Olson (1993), gestores de uma indústria, em Hawthorne – Illinois, em 1926, resolveram estudar desempenho, tendo como hipótese o seguinte: “Quando você presta atenção em alguém, este desempenha melhor. Você não precisa fazer nada de significativo, apenas prestar atenção”. Entretanto, o resultado apontou algo a mais:

Os pesquisadores disseram aos trabalhadores o objetivo da pesquisa, e perguntaram se alguém gostaria de ser voluntário. Alguns dos trabalhadores disseram que não tinham interesse com o estudo. Outros se sentiram honrados em fazer parte do estudo e concordaram que produtividade era algo importante. Eles “compraram a idéia”, pois conheciam possíveis alterações que poderiam melhorar a produtividade. E foi isso que ocorreu. Assim, quando um indivíduo acredita que uma determinada tarefa é importante, porque vai de encontro com as suas ambições ele se sente motivado a participar.

A Kodak 13 é outro exemplo descrito por Olson: a área apresentava grande prejuízo, e então a Kodak decidiu fazer uma experiência. Os trabalhadores da área teriam total responsabilidade. Seriam responsáveis pela solicitação de materiais, pela produção, pelo processo, por tudo relacionado à área. Aqueles que não queriam o desafio, poderiam trabalhar em outras áreas da empresa, sem que essa decisão lhe imputasse qualquer prejuízo. Aqueles que aceitaram, que “compraram a idéia”, ficaram. De uma área que apresentava prejuízo, Kodak 13 passou a apresentar a maior rentabilidade da empresa.

Em cada um desses exemplos, não havia qualquer diferença de expertise entre os trabalhadores que aceitaram o desafio e os que foram trabalhar em outras áreas. A principal diferença era que as pessoas, que ficaram na área 13, acreditavam que estavam fazendo algo importante.

O grupo que acreditar que sua missão é importante terá maior sucesso do que aquele que não se importar ou acreditar que a missão é uma mera obrigação. Ou seja, acreditar, comprar a idéia aumenta a chance de sucesso. As pessoas comprem uma idéia quando confiam nos seus líderes e quando sabem que seus

esforços têm um significado. Mas esse “comprar a idéia” só ocorre naturalmente, não pode ser coagido. Ele aumenta com a confiança mútua e decresce num ambiente de incerteza. Ele é sempre autêntico, não é um truque, uma camuflagem (Olson, 1993).

Katzenbach e Smith (1993) também descreve que as equipes criam um vínculo maior entre si, quando compartilham de um propósito comum. Quando isso ocorre, as chances de sucesso são maiores.

King (1998), descreve que os membros de uma equipe podem comportar-se apenas de duas maneiras: com interesse e envolvimento ou sem interesse e sem envolvimento. Esses dois tipos de comportamentos podem ser exemplificados em um diálogo entre duas pessoas: um diálogo espontâneo existe quando duas pessoas estão exercendo o direito de agirem com interesse e envolvimento, ou seja, quando o conteúdo da conversa lhes interessa. E mais do que isso, quando conseguem entender sobre o assunto da conversa. Nessa linha de raciocínio, a principal diferença entre um monólogo e um diálogo é o interesse recíproco e a clareza do assunto. A mesma coisa ocorre nas equipes: sem interesse no propósito do grupo sem entender direito o este significa, um dos participantes não se sentirá motivado a continuar.

Portanto, conforme analisado acima, há elementos na literatura que revelam que propósito claro e comum é consistente como motivador do trabalho em equipe.

4.2. Colaboração e interdependência



“Se eu pudesse resolver todos os problemas sozinho, eu os resolveria”. Thomas Edison, quando perguntado o porquê dele possuir vinte e um assistentes.

Essa é a essência que será apresentada neste item. Ou seja, outro importante motivador que leva um indivíduo a participar de uma equipe é a incapacidade de fazer tudo sozinho, a dependência de outros, para conseguir atingir um determinado objetivo ou saciar uma necessidade.

A colaboração, como já descrito anteriormente, é a base da sociedade humana (Mark, 2002). Na economia formal ou informal, na faculdade, na política, na vizinhança, na família as pessoas interagem em benefício comum. Uns dependem de outros.

A "interdependência é um conjunto de atividades no qual dois ou mais indivíduos produzem um fluxo de melhores benefícios do que aqueles que poderiam obter sozinhos" (Lawler et al., 2000). Por exemplo, a união de vizinhos para a elaboração de uma festa de fim de ano; a união de alunos do MBA para a solução de 20 questões da matéria de finanças e dos dois casos de Marketing; a união de profissionais de várias áreas do banco para o desenvolvimento de um projeto. Esses exemplos indicam como a tarefa se enriquece com a contribuição de cada um, num processo de desenvolvimento.

Segundo Easton (1993), equipes são mais eficazes quando há um alto nível de interdependência e um alto nível de variância no modo em que a tarefa pode ser realizada. Quando há esse alto índice de variância, há a necessidade de uma análise crítica, neste caso, uma decisão em conjunto pode gerar um melhor resultado.

Quando há uma alta interdependência, há a necessidade de outras pessoas para o sucesso do trabalho a ser realizado. Neste caso, o trabalho em equipe é a estrutura correta para a união das pessoas, competências e talentos. Assim, as pessoas se interessam em participar das equipes. Se um trabalho pode ser melhor concluído através de pessoas trabalhando sozinhas, então a formação de uma equipe não é necessária e nem atrativa. A interdependência constante garante a formação da equipe e do seu sucesso.

Uma pesquisa (Mueller, 2000) analisou a relação entre o grau de interdependência e satisfação dos membros de equipes, e concluiu que existiam distintos níveis de tensão e satisfação entre os grupos que possuíam diferenças na interdependência. Dois grupos de produção de arames foram analisados. Cada um manufaturava um tipo determinado de arame, havendo uma certa diferença no grau de interdependência para a produção de cada um. No grupo onde havia pouca interdependência, provou-se que a implantação da forma de trabalho em grupo era inapropriada, não apenas por não propiciar uma melhor forma de trabalho, mas por, inclusive, prejudicar o andamento dos trabalhos.

Uma explicação para esse tipo de resultado é que “uma equipe que trabalha com baixo grau de interdependência, tem como consequência a criação de vencedores e perdedores entre seus participantes, pois alguns podem acabar fazendo todo o trabalho incumbido a toda a equipe” (Sprigg, 2000).

Outra explicação (Lawler et al., 2000) para a interdependência ser um fator motivador do trabalho em grupo é que ela reduz a incerteza. Quando uma determinada tarefa é complexa, a troca de informações, conhecimentos, pontos de vista diferentes reduzem a probabilidade de uma tomada de decisão incorreta, reduzindo o risco.

Uma observação interessante é que a interdependência, justamente por causa da redução de incerteza, aumenta com o passar das interações em uma equipe. Quanto mais interações ocorrerem, sem que haja problemas significativos, maior será a confiança que um indivíduo terá sobre os demais, maior será o conhecimento, maior será a sua facilidade de interagir, ou seja, maior será a sua interdependência com os demais. Consequentemente, menor será a sua predisposição de querer sair da equipe (Lawler et al., 2000).

A colaboração implica em dividir responsabilidade, informações, conhecimentos, competências, pontos de vista, ganhos e entusiasmo (Beyerlein,

1993), gerando interdependência e motivando a criação de equipes e a permanência de seus participantes.

Conforme analisado acima, é possível concluir, baseado na literatura, que colaboração e interdependência são fatores motivadores do trabalho em equipe.

4.3. Normas claras e respeitadas

Equipes que obtiveram sucesso, desenvolveram, desde o início, regras claras de conduta para ajuda-las a realizar suas tarefas. Exemplos de regras de conduta são: não atender ao telefone durante as reuniões; comprometer-se a ouvir; não discriminar nenhum ponto de vista; manter sigilo das informações obtidas no grupo; o que ficar decidido deverá ser respeitado por todos, independente de um ponto de vista contrário; fazer críticas construtivas; todos devem realizar tarefas, independente a posição hierárquica que se encontra; qualquer mal entendido ou problema interpessoal deverá ser exposto, para que se chegue em um acordo, entre outras (Katzenbach e Smith, 1993). Esse tipo de conduta, mesmo parecendo simples e desnecessária, serve para evitar conflitos que podem prejudicar o bom andamento da equipe.

O comportamento de um membro pode ser afetado diretamente através de um estímulo *discretionary* gerado pelos outros membros da equipe. Estímulo *discretionary* é aquele que pode ser controlado pelo grupo (Hackman, 1976). De fato, um dos princípios básicos da psicologia é que o comportamento de um indivíduo pode ser afetado por alguém que detém o controle de um estímulo que é valorizado, ou desvalorizado, por este indivíduo.

Assim, Hackman também descreve a necessidade da criação de normas, visto que a coordenação desses estímulos é complexa, principalmente se se tratar de um grupo com um número grande de participantes. Além do problema da coordenação, quando as formas de condutas não estão claras, podem existir

discrepâncias de expectativas, uma vez que a percepção de cada membro sobre o que os demais esperam dele podem não ser as mesmas. Depois de algumas interações com o grupo, a falta de um caminho claro a seguir, gera ansiedade e aumento da excitação, podendo ser uma fonte de conflitos. Por outro lado, com regras claras sobre o caminho a seguir, se o indivíduo sabe que a resposta sobre as suas atividades será positiva, uma vez que conhece a expectativa dos demais, o nível de ansiedade e excitação diminui. Hackman, portanto, descreve as normas de uma equipe como sendo “características estruturais de grupos que resumem e simplificam o processo de influências do grupo”.

Entretanto, Hackman faz algumas observações sobre essas normas. Primeira: as normas se aplicam apenas sobre o comportamento de uma pessoa, não sobre seus pensamentos e sentimentos. Normas que coagem a livre exposição dos pontos de vistas ou das crenças dos indivíduos, podem ser extremamente prejudiciais à eficácia da equipe, uma vez que a diferença de opiniões e pensamentos é uma fonte de recursos importante para a tomada de decisão mais coerente e eficaz. Simplesmente, forçar alguém a concordar com as idéias dos demais, sem que essa idéia seja discutida e que tenha argumentos convincentes para a mudança de opinião do membro discordante, não é a melhor opção. Tolher sentimentos também não seja eficaz, uma vez que dificilmente um indivíduo se sentiria confortável com esse tipo de conduta. Ao contrário, aumentaria o seu nível de insatisfação e, esse sentimento reprimido poderia vir a tona em um momento menos propício, gerando conflito.

A segunda observação de Hackman diz que as normas geralmente são desenvolvidas apenas em relação aos comportamentos que a maioria dos membros do grupo julgarem importante. Se uma regra não for entendida como sendo importante para a maioria do grupo ou cairia em descrença sendo desrespeitada ou seria obedecida, mas sem vantagem percebida para o grupo, tornando-se inclusive uma regra vista como perturbadora. Entretanto, se uma regra for vista pela maioria como sendo importante, mesmo que não traga muito

benefício real ao desenvolvimento dos trabalhos do grupo, ela deve ser firmada. Por exemplo, não comparecer às reuniões de bermuda.

A terceira comenta que nem todas as normas se aplicam a todos. Em algumas ocasiões, desde que acordado com todos os demais membros, uma regra pode não ser aplicada sobre um determinado indivíduo devido ao nível de crédito que este possui ou pela dependência do grupo em relação a ele. Vide este contexto no exemplo a seguir.

Fridley (1997) analisou uma equipe formada por estudantes que obteve sucesso na realização do seu objetivo, que era desenvolver um determinado trabalho em conjunto. Entretanto, todos os membros deveriam realmente participar. Caso o professor percebesse que um deles não havia se envolvido no desenvolvimento, todos teriam suas notas reduzidas. Por consequência, a primeira regra de conduta foi elaborada pelo grupo: ficou estabelecido que aquele que não se esforçasse para o cumprimento do objetivo do grupo não permaneceria na equipe, pois a nota dos demais não poderia ser afetada devido a má conduta de um indivíduo. Outras normas foram criadas, como por exemplo, a forma de comunicação: por e-mail e telefone, assim todos deveriam acessar diariamente os seus e-mails. Todos, em comum acordo, aceitaram as normas, pois a julgavam importante. Quando, depois de várias tentativas, um dos membros não respondia às mensagens enviadas pelo grupo (e-mail e caixa postal do celular), a equipe decidiu pela sua expulsão, tendo como suporte as normas estabelecidas.

Um outro caso ocorreu com um indivíduo que não comparecia às reuniões agendadas e nem entregava as tarefas incumbidas a ele. Como esse indivíduo já havia contribuído com uma sugestão e com a entrega de uma base de dados vitais ao desenvolvimento do trabalho, o grupo decidiu pela sua permanência. E estipularam um novo prazo de entrega. Entretanto, alertaram-no que, desta vez, o novo prazo deveria ser cumprido. Dessa vez o prazo foi cumprido.

Assim, a pesquisa de Fridley demonstra o valor do estabelecimento de normas claras e importantes para o andamento dos trabalhos da equipe. Quando houve algum tipo de problema, os membros tinham uma diretriz de como deveriam agir, assim, como cada um conhecia o poder que o grupo detinha, sendo um estímulo para o cumprimento da norma. É possível observar, também, que o grupo se comportou diferentemente com os desviantes, dependendo do grau de interdependência ou crédito que cada um possuía. Esse crédito só pode ser obtido com o passar das interações do grupo, assim, um membro novo necessita agir mais congruentemente às normas (Hackman, 1976). Foi justamente isso que ocorreu entre o primeiro e o segundo indivíduo que desrespeitaram a regra.

A pesquisa também analisou o grau de satisfação dos participantes, no final dos trabalhos e, concluiu que eles ficaram satisfeitos não apenas por terem cumprido o objetivo do grupo, mas também com a forma de interação ocorrida entre seus membros. Concluindo que todos se sentiam motivados a participar daquela equipe, caso outro trabalho fosse imputado.

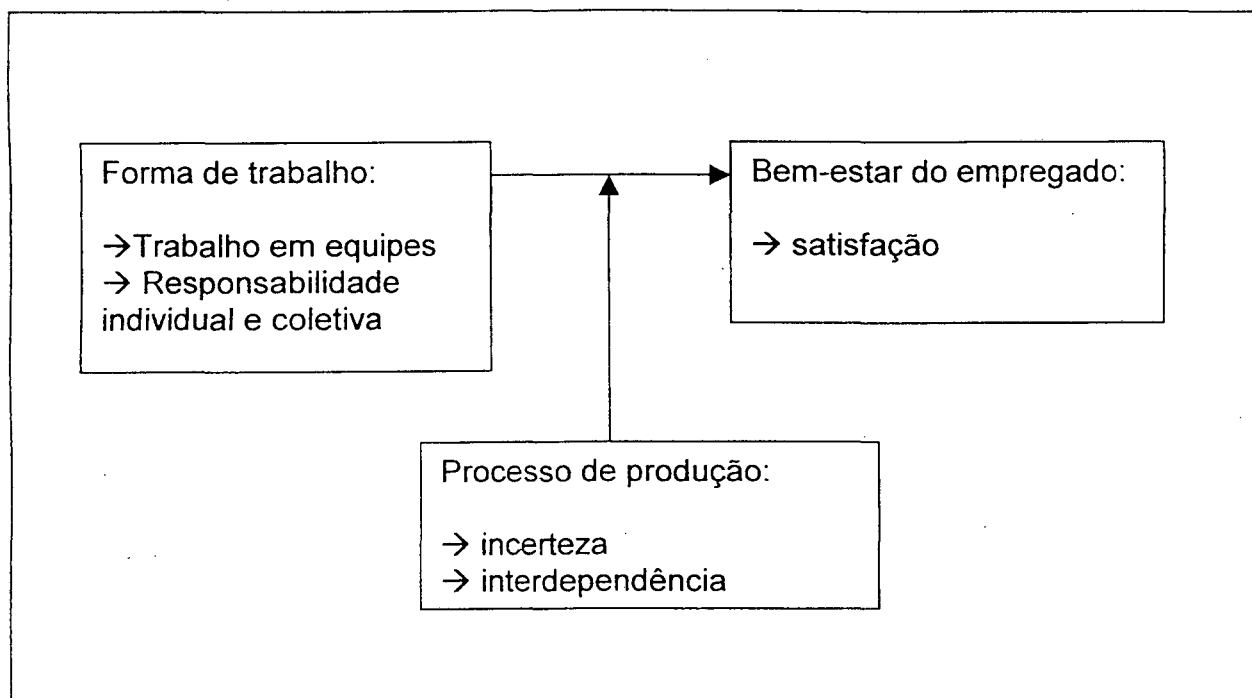
Portanto, conforme analisado acima, há elementos na literatura que revelam que normas claras e respeitadas são consistentes como motivadores do trabalho em equipe.

4.4. Responsabilidade e Empowerment

Empowerment significa delegar poder, autoridade e responsabilidade. A palavra *empowerment* tem como origem a palavra *empowering*. *Power* significa poder, controle, autoridade, domínio. O prefixo “em” significa colocar ou cobrir com. Assim, *empowering* é passar autoridade e responsabilidade e ocorre quando o poder é passado para o empregado que experimenta um sentimento de controle do seu próprio trabalho.

Quando a um indivíduo é delegado o poder, “ele sabe que o sucesso do seu trabalho depende dele e se sente mais responsável. Quando se sente mais responsável, mostra mais iniciativa, desempenha melhor e gosta mais do que faz” (Thibodeaux, 1993).

O enriquecimento das funções através da responsabilidade já foi amplamente aceito como um motivador do indivíduo (Marques e Cunha, 1996). O empowerment nas equipes, também tem provado ser uma poderosa ferramenta para o aumento da qualidade, produtividade e satisfação dos funcionários (Ochani, 1993).



A figura acima, Sprigg (2000) descreve que há uma relação entre a forma do trabalho e o processo de produção. O sucesso do trabalho em equipe, quando esta detém poder, resultando na satisfação do empregado, vai depender de haver um certo grau de interdependência e de incerteza do processo de produção. Assim, as características do processo de produção podem ser vistas como um moderador entre a forma de trabalho escolhida e o resultado final.

Por exemplo, a primeira característica, incerteza, é identificada pela variedade das propriedades das matérias-primas e pela complexidade dos equipamentos envolvidos no processo. Nessas condições, no trabalho em equipe, como já visto anteriormente, a incerteza é reduzida compartilhando recursos (informações, conhecimentos, competências etc) entre os membros. Quanto ao *empowerment*, em situações de incerteza, mais do que ter o poder de decidir, agilizando o processo, ter a responsabilidade sobre seu trabalho, faz com que a equipe se sinta responsável, aumentando o grau de colaboração entre os seus membros e, também, a busca por soluções alternativas. Muitas dessas soluções, para serem obtidas, dependem de um melhor conhecimento e isso, incentiva, inclusive, a busca por aprendizado.

A segunda característica, interdependência, apesar de também ser um moderador entre trabalho de equipe e a satisfação dos empregados, como já descrito em item anterior, os estudos de Springg, não apontaram nenhuma relação entre interdependência e responsabilidade. Ou seja, apesar da responsabilidade interferir no resultado final quando há incerteza, aquela não interfere positivamente quando há interdependência. Portanto, interdependência e responsabilidade não são mutuamente dependentes para obter como resultado a satisfação do trabalhador.

Entretanto, Sprigg ratifica que o *empowerment* em equipes está associado com um maior nível de satisfação dos participantes.

Wilson (1994) também argumenta que o *empowerment* das equipes aumenta o nível de satisfação dos empregados por várias razões. Primeiramente, para uma equipe poder usufruir da sua condição de responsabilidade, informações até então não disponíveis passarão a ser. E isso representa que os gestores estão confiando nos membros da equipes. Os empregados sentir-se-ão mais responsáveis porque agora eles possuirão o controle dos fatores que os afetam.

Com esse nível de responsabilidade, os indivíduos passam a sentir como se fossem donos do negócio que estão tocando e agem como tais.

Green (1992) é outro estudioso que acredita no *empowerment* em equipes como um fator determinante para o sucesso, e, conseqüentemente para a motivação do empregado, como já descrito. Green conclui que: "O trabalho em equipe só realmente será eficaz quando as condições necessárias existirem. Uma dessas condições é o *empowerment* e outra a capacitação". A capacitação é uma condição necessária para o exercício do *empowerment*. Quando uma equipe não é capaz de exercer o seu poder por uma serie de fatores, como por exemplo, inflexibilidade da organização, ou mesmo de seu líder, de aceitar as suas decisões. Capacitar as pessoas significa que elas realmente possuem escolhas.

Capacitar, inclusive, é a empresa estar preparada para as eventuais falhas de uma equipe. Responsabilidade e autoridade podem ser extremamente desmotivadoras se as conseqüências de um erro ou falha forem grandes. Se uma organização, por exemplo, tem uma cultura de punição de erros, então a responsabilidade é mais vista como um ponto negativo do que positivo, visto que, da próxima vez, a equipe se sentirá insegura em utilizar o seu *empowerment*. Assim, para uma empresa não destruir todo o processo de implantação de equipes, deve estar consciente de que quando o *empowerment* é descentralizado e democratizado, há riscos de falhas, principalmente no início, onde todos ainda estarão aprendendo a trabalhar no novo processo. Assim, se a conseqüência de um erro gerar punição, no curto prazo, o indivíduo procura não falhar (lembre-se de que o medo é um motivador), mas no longo prazo a motivação será prejudicada. Fica difícil sustentar alto desempenho quando a energia é enfraquecida pelo medo.

Portanto, conforme analisado, há elementos na literatura que revelam que responsabilidade e *empowerment* são consistentes como fatores motivadores do trabalho em equipe.

4.5. Liderança

Os gestores responsáveis pelo desempenho de uma equipe freqüentemente caem em uma de duas armadilhas: alguns continuam agindo como tradicionais chefes, dizendo o que a equipe deve fazer e como fazer. Outros pensam que eles podem delegar responsabilidade à equipe através da sua isenção total. Nenhuma das atitudes funciona e, como será descrito neste item, não são o que os membros de uma equipe esperam ter como líderes, desmotivando-os a continuar a participar do grupo. O trabalho do gestor, segundo Hackman, é manter um equilíbrio adequado de autoridade entre ele próprio e sua equipe. E ainda acrescenta que a extensão da liberdade de ação de uma equipe pode e deve variar com o tempo (Harvard, 2000).

Tom Ruddy, da Xerox Worlwide Customer Service, que teve experiências de sucesso com equipes, diz que inicia uma equipe dando responsabilidade, mas com limites muito estreitos. Assim que a equipe começa a crescer, vai alargando esses limites. E ainda conclui: “Mesmo em equipes vencedoras, o líder necessita permanecer envolvido. Os membros podem ter o poder de decisão nas mãos, mas o líder precisa estar com o pensamento no longo prazo, e mostrar para onde o time deve seguir” (Harvard, 2000). São características como essas que os membros de uma equipe valorizam em seus líderes e, portanto, os motivam a permanecer.

Uma pesquisa realizada por Thibodeaux (1993), tinha por objetivo analisar o que membros de equipes esperavam de seus líderes. Por consequência foi possível verificar que tipo de líder motivava o indivíduo a participar da equipe. Thibodeaux distribuiu 400 questionários a funcionários de uma indústria, membros de equipes. O retorno desse questionário foi de 78%, 313 empregados, sendo que aproximadamente 50% provinham de áreas de produção e os outros 50% eram oriundos de áreas administrativas, incluindo chefias. Uma parte do questionário

consistia em apontar as três maiores responsabilidades que o líder de uma equipe deve ter. Como era esperado, por se tratar de questões abertas, 46 possíveis responsabilidades foram indicadas. As respostas foram agrupadas em quatro categorias, conforme pesquisa de Bowers e Seashore, de 1966: suporte, facilitação das interações, ênfase no resultado e facilitação dos trabalhos. O resultado demonstrou os seguintes índices: para suporte 26,1% e facilitação das interações 26,1%, essas duas categorias enfatizam as necessidades sociais e psicológicas dos indivíduos nos seus trabalhos como membros de uma equipe. Ambas as categorias - ênfase no resultado (15,2%) e facilitação dos trabalhos (32,6%) - demonstram a preocupação de obter os recursos necessários para a realização de suas tarefas. Assim, os membros de uma equipe esperam que seus líderes sejam aqueles que provejam as ferramentas necessárias para que as tarefas sejam executadas por eles mesmos. Um dos respondentes ainda deixou claro que uma das responsabilidades do líder é "não decidir".

Como já descrito anteriormente, um motivador do trabalho em equipe é o *empowerment*, porém para que a utilização desse poder de decisão seja eficaz, os indivíduos necessitam estar capacitados. Os membros de uma equipe esperam que seus líderes ajam como "capacitadores", ou seja, os líderes devem proporcionar os recursos necessários para que as decisões da equipe sejam as mais adequadas, resultando no cumprimento dos seus objetivos. Se os líderes não agirem dessa forma, a motivação diminuirá.

Um outro item sobre liderança, que não poderia deixar de ser mencionado, é a capacidade que o líder tem de influenciar os significados e, consequentemente, os valores dos demais. Esse tipo de conduta colabora na superação de conflitos, condição essencial para o bom andamento de uma equipe, visto que "a interpretação de situações guia os membros para uma interpretação comum da realidade" (Smircich E Morgan, 1982). Onde não há conflitos, há um maior interesse em participar ou permanecer como membro da equipe.

Outra conduta importante em um líder é agir como um dos membros da equipe. Ou seja, o líder também executa “trabalho real”, também lhe são incumbidas tarefas outras que contribuem de forma concreta para o produto da equipe (Katzenbach, 1993). Isso porque um dos princípios do trabalho em equipe é que seus membros devem agir como iguais. Diferenças de poder e conduta minam capacidades essenciais de uma equipe, como habilidade de ouvir e confiar (Beyerlein, 1993).

O líder descrito acima motiva o indivíduo a participar e, principalmente, a desejar permanecer em uma equipe. É importante observar, entretanto, que esse tipo de comportamento é proporcional ao grau de maturidade do indivíduo, em relação ao que ele pensa o que é uma equipe. Lembre-se da definição de equipe, descrita no capítulo anterior. Se um indivíduo é membro de um “grupo” e não de uma equipe, ele ainda não tem a capacidade de perceber o que é importante para o êxito da equipe, conseqüentemente não é capaz de reconhecer os verdadeiros valores de um líder. Assim, não basta o líder ter ou não ter as características descritas acima para os membros de uma equipe se sentirem motivados a trabalharem nela, é necessário também que estes saibam o real significado de equipe e suas necessidades. E isso só ocorre depois de um processo evolutivo de aprendizado através da experiência, e esse processo leva tempo.

Conforme analisado acima, há elementos na literatura que revelam que liderança é consistente como motivador do trabalho em equipe.

4.6. Envolvimento emocional

Quando um indivíduo busca a comunhão de outras pessoas para o desenvolvimento de algo em comum, ele busca ambas as necessidades: técnicas e humanas. Espera-se que os membros de uma equipe sejam competentes não

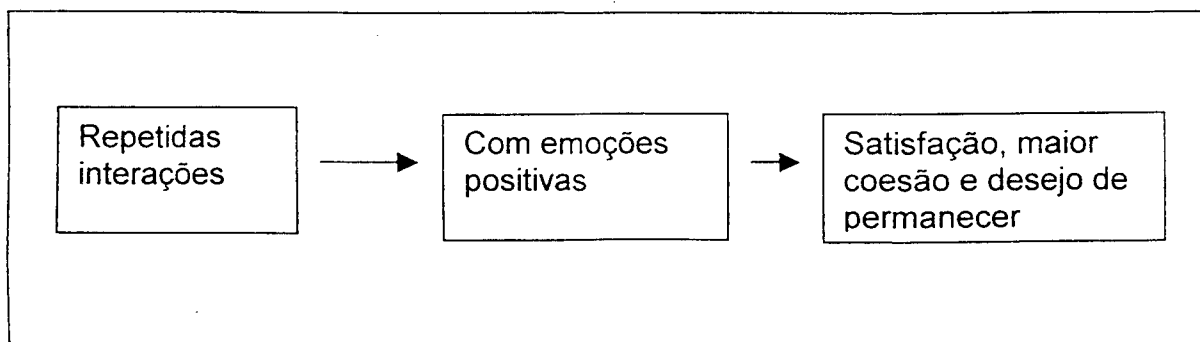
apenas nas habilidades técnicas, mas também no relacionamento interpessoal, tornando a equipe bem balanceada nas duas competências (Grazier, 2002).

A camaradagem aparece nesse contexto. Membros de equipes de sucesso gostam um dos outros e trabalham arduamente para manter essas contingências. Na maioria dessas equipes, essa simpatia recíproca ocorre, mesmo com a existência de diferentes tipos de personalidades, temperamentos, culturas, valores, crenças, ideologias, pontos de vista etc. Certo tipo de diversidade é normal e até positivo para uma equipe, pois é desse ecletismo que os melhores frutos são gerados.

Um exemplo da importância da camaradagem foi o estudo realizado em uma mina de carvão, de Tavistock (Hackman, 1976). Inicialmente, os pesquisadores estudaram pequenos grupos de mineiros (no máximo 8 pessoas), nos quais havia alta interdependência e coesão, não apenas no ambiente de trabalho, mas também fora dele. Particularmente por causa do alto grau de perigo envolvido no trabalho, o envolvimento emocional entre os membros era grande. Devido a uma mudança técnica na forma de execução do trabalho, os grupos necessitaram ser reformulados e passaram a conter um número muito maior de membros (entre quarenta e cinquenta membros). Apesar da interdependência continuar a existir, o relacionamento interpessoal, no trabalho, foi seriamente afetado. E assim, mesmo com a alta expectativa de melhoria de desempenho, devido à reformulação da tecnologia e do processo, foi exatamente o oposto. A conclusão é que a amizade entre os membros do grupo tornava o ambiente de trabalho mais agradável, motivando os trabalhadores a serem membros desse grupo. Neste caso, o impacto ainda foi maior devido a constante sensação de insegurança no dia a dia dos trabalhadores.

Lawler et al. (2000) confirmam, em suas pesquisas, que quando um indivíduo se relaciona com outras pessoas, este é afetado emocionalmente. As pessoas estabelecem fortes vínculos com grupos que são percebidos como fonte de sentimento ou emoções positivas e, estabelecem fracas ligações com grupos

que são percebidos como fonte de sentimentos ou emoções negativas. Além disso, esse envolvimento emocional é fortalecido com o passar das interações ocorridas e, conseqüentemente o grupo ganha mais coesão. Assim, entre um grupo que lhe gera sensações positivas e outro onde não há esse sentimento, ou pelo contrário, há uma sensação negativa, seus membros escolhem pelo primeiro grupo, sendo, portanto, a emoção um motivador de participação em uma equipe.



Klein (1993) também descreve que os sentimentos das pessoas são estimulados quando estas trabalham em equipes, porém ele complementa dizendo que, freqüentemente, as pessoas são surpreendidas por comportamentos, dos demais, originados por esses sentimentos. Pesquisas demonstram que falhar na discussão desses sentimentos produz um efeito negativo afetando a eficiência e a produtividade de uma equipe. O feedback interpessoal, assim, é fundamental para que esse tipo de conflito não ocorra, visto que onde há conflito, há uma maior tendência em desmotivar a participação.

Borkman e Castleman (1996) analisaram algumas equipes de estudantes de um curso de eletrônica, no norte da Virginia e, uma das conclusões também é que o *feedback* é essencial para uma equipe: o grupo era formado por 7 membros, entretanto 4 formaram um subgrupo e, na prática, foram eles que realmente trabalharam para o desenvolvimento do projeto. Os outros três membros apareceram no início dos trabalhos, mas deixaram de tomar parte do grupo por

longos períodos, aparecendo de vez em quando. Apesar de haver certo conflito no início dos trabalhos, o conflito principal ocorreu no final do curso, quando perceberam que o prazo estava se esgotando e precisavam agir. Os membros estavam tão preocupados em “não machucar os sentimentos dos outros”, que foram condescendentes e indiretos no *feedback* de desaprovação pela falta de empenho dos três membros. Para o bom desenrolar das tarefas do grupo, eles evitavam discussões e confrontos. Entretanto, esse descontentamento acabou por explodir gerando um conflito muito maior do que se tivessem discutido o assunto desde o início.

Parte dos membros dependia do outro participante na entrega da tarefa a ele incumbida, para poder iniciar a sua. Perto do final do curso, quando perceberam que os membros isolados não entregariam suas tarefas, resolveram ligar para o instrutor, reclamando da situação e expondo o desejo de expulsá-los do grupo. O instrutor sugeriu expor a situação aos demais, alertando-os de que se não cumprissem o combinado, poderiam ser expulsos do grupo. Assim fizeram e decidiram uma data limite. Muitas brigas ocorreram durante esse período, principalmente porque um dos membros não concordava quando diziam que ele não estava participando. Além disso, esse membro mencionou que o trabalho desenvolvido, arduamente pelo subgrupo, estava muito fraco e precisava de alterações que podiam ser realizadas antes da entrega do projeto. O subgrupo irritou-se inconformado com essa opinião e, portanto, decidiu que nenhuma alteração seria realizada e que faria a parte designada àquele membro, pois não acreditava que ele entregaria a tempo. Este entregou sua tarefa dentro do prazo, porém foi ignorada pelo subgrupo.

A equipe não comunicou, logo no início, a real situação de cada membro e os descontentamentos que estavam ocorrendo. Os membros isolados, nem sabiam que estavam isolados e que o subgrupo estava desenvolvendo o trabalho, praticamente sozinho. Um dos membros isolados, inclusive estava doente com hepatite e havia comunicado um dos integrantes do subgrupo, porém este não

comunicou aos demais. A falha em dar *feedbacks* resultou na falta de informação do que realmente estava acontecendo e foi o principal motivo pelo conflito do grupo. Será que essa equipe teria alguma motivação para realizar alguma outra tarefa? Certamente não. E foi o que ocorreu, pois além de já estarem emocionalmente abalados, não confiavam mais uns nos outros.

Esse exemplo, portanto, também expõe outro fator emocional muito importante: a confiança. A confiança recíproca é essencial. Sem esta, um mundo de barreiras se cria, desde a insegurança no companheiro à desmotivação para continuar trabalhando naquela equipe. Um membro pode não pensar exatamente como outro, como já descrito anteriormente, e às vezes, isso gera um certo conflito, mas se houver confiança, esse conflito pode transformar-se em um resultado positivo. Sem confiança as demais diversidades são amplificadas. Com confiança, as diversidades são aceitas e transformadas em ferramentas de sucesso para a equipe (Grazier, 2002).

Druskat e Wolff (2001) concluem, através de suas pesquisas, que mesmo não havendo confiança entre os membros de uma equipe, o andamento dos trabalhos pode não ser interrompido. Entretanto, esta não seria tão eficiente quanto se a confiança estivesse presente, visto que os membros conter-se-ão ao invés de se engajarem nos trabalhos. Dependendo do grau de insatisfação que isso (falta de confiança mais insucesso) acarreta no indivíduo, a decisão pela saída do grupo pode ser inevitável.

Em outra pesquisa, que tinha por finalidade analisar os fatores de impacto na mudança da forma de trabalho, atualmente vigente, para equipes, Eby et al. (2000) concluem que "havendo confiança entre os membros de uma equipe, a ansiedade em relação ao novo ambiente de trabalho poderá reduzir e, deste modo, aumentar o nível de conforto quanto à mudança" e, assim, facilitar que o desenvolvimento de equipes se efetue, através da motivação em se querer participar destas.

Portanto, conforme analisado acima, há elementos na literatura que revelam que envolvimento emocional não só é consistente como motivador do trabalho em equipe, como também é um dos principais motivadores.

4.7. Empenho da organização

O processo de implantação e manutenção de equipes requer seriedade. Portanto, a alta gerência da empresa deve estar engajada nessa mudança organizacional. Esse não é um fator facilmente percebido, pelos indivíduos, como motivador na escolha em participar ou permanecer em uma equipe, entretanto como esse fator é um dos itens que levam ao sucesso da equipe, ele o é percebido, mesmo que indiretamente. Mais uma vez, aqui também a maturação dos indivíduos como membros de uma equipe deve ser levada em conta, pois afeta mais, ou menos, essa percepção.

Reunir um número de pessoas e dizer que de agora em diante uma equipe está formada, é um engano desastroso. A empresa tem que estar ciente da sua responsabilidade para o sucesso do empreendimento e preparar-se antecipadamente para que todo o esforço não seja em vão (Grazier, 2002).

“O desenvolvimento de equipes requer uma mudança na cultura da organização, nas atitudes dos gestores e nas estruturas de suporte. Especialistas dizem que esse tipo de mudança ocorre aos poucos e leva três anos ou mais e, geralmente, necessitam de níveis de intervenção e treinamento sem precedentes” (Green, 1992).

Consequentemente, se a mudança não for realmente parte da estratégia da empresa e esta não estiver comprometida com o seu sucesso, dificilmente a forma de trabalho em grupo obterá o resultado esperado. E, quando esse tipo de coisa ocorre, é pouco provável que um indivíduo se interesse em fazer parte de uma equipe. Um dos exemplos dos subsídios que uma organização deve prover aos

seus membros de equipes é a informação. Para poderem tomar decisões, as equipes necessitam de acesso a informações. Sistemas de apoio a avaliação do desempenho, instruções, informações do mercado, indicações da alta gerência, relatórios específicos do grupo são fundamentais para o sucesso da equipe. Isso envolve, inclusive, mudanças nos sistemas de informação e, portanto, é um dos exemplos do investimento financeiro necessário. A informação, porém, não ocorre apenas em uma direção. A empresa também deve estar preparada para ouvir as equipes.

White (1991), descreve um outro exemplo, através de experiência própria, que demonstra a mudança de cultura necessária:

“Em 1989, nossa empresa levava mais de 90 dias para retornar uma reclamação de má qualidade de nossos produtos. Internamente o nosso modo de trabalho era muito pesado e burocrático e isso nos servia de desculpa para o prazo descrito. Externamente, nossos clientes nos ameaçavam com parada de pedidos se nosso processo não fosse drasticamente alterado. Em 1990, uma equipe multifuncional foi montada com membros de diversas áreas: técnica, manufatura, transporte, vendas e marketing. Alguns meses depois, todo o fluxo do processo levava menos de trinta dias e esperávamos atingir a meta de quinze dias, até o final do ano. Um de meus funcionários era membro dessa equipe e certo dia, quando o questionei sobre a elaboração de um determinado relatório, da nossa área, ele me disse que entregaria em breve, mas que no momento precisava participar de uma reunião semanal com a equipe criada há meses atrás. Estranhei e perguntei por que eu não estava sabendo dessas reuniões semanais, uma vez que pelo que sabia a equipe havia se dissolvido, pois a meta fora atingida. Ele explicou que os índices começaram a piorar e resolveram reunir-se novamente. Ele não imaginou que deveria checar comigo, se poderia participar das reuniões e já ia desculpar-se por não me ter avisado quando eu o interrompi. Eu pensei que uma desculpa naquele momento poderia por em risco todo o esforço daqueles anos na implementação de equipes. De fato, eu lhe disse que ele havia feito a coisa certa e que não deveria se atrasar para a reunião. Refletindo em experiência dessa natureza, levaram-

me a concluir que o progresso da implantação de equipes é simples, mas ainda difícil de se por em prática. Isso porque o sucesso de uma nova forma de trabalho requer também, uma nova forma de pensamento”.

White ainda conclui que para desenvolver uma nova prática de trabalho, membros do grupo devem se sentir livres para explorar seu ambiente no detalhe e comunicar a nova informação de baixo para cima (comunicação *bottom-up*). Esse tipo de comunicação não segue uma hierarquia e, portanto, são indiretas. Um processo evolutivo do aprendizado através da experiência, e esse processo leva tempo. E “pela minha experiência, quando as pessoas começam a julgarem-se como iguais, indica que uma mudança no modo de pensar ocorreu”.

Como já descrito anteriormente, uma equipe só obterá sucesso quando as condições necessárias estiverem disponíveis (capacitação das equipes) e, isso é uma responsabilidade da cúpula da empresa e, mesmo indiretamente, é percebida como valor pelos membros de equipes.

Assim, conforme analisado acima, há elementos na literatura que revelam que empenho da organização é consistente como motivador do trabalho em equipe.

4.8. Desafio

Outro item mencionado com freqüência na literatura, quando o assunto é *team motivation*, é desafio. A espécie humana, assim como a maioria dos animais, possui um mecanismo de defesa que a move para a ação, assim que percebe um perigo: correr ou avançar.

Grazier (2002), em seus estudos, verificou que grupos, aparentemente medíocres na qualidade de competências de seus membros, responderam com sucesso a um desafio imposto. O desafio por si só foi o motivador.

O exemplo da Kodak 13, já descrito no item "propósito claro e comum" também tem o fator desafio como motivador do quando sucesso obtido: a área apresentava grande prejuízo, e então a Kodak decidiu fazer uma experiência. Os trabalhadores da área teriam total responsabilidade. Seriam responsáveis pela solicitação de materiais, pela produção, pelo processo, por tudo relacionado à área. Aqueles que não queriam o desafio poderiam trabalhar em outras áreas da empresa, sem que essa decisão lhe imputasse qualquer prejuízo. Aqueles que aceitaram o desafio ficaram. De uma área que apresentava prejuízo, Kodak 13 passou a apresentar a maior rentabilidade da empresa. O desafio, assim, foi um motivador não só do sucesso, mas também da escolha em participar da equipe.

Um outro exemplo de que desafio motiva, são as metas de produção de áreas de vendas. Atingir a uma determinada meta, incentiva a busca por alternativa e por um maior empenho para alcançá-las. Isso inclusive, incentiva, também, a cooperação entre membros de equipes, pois o auxílio recíproco facilita a realização desse desafio. Assim, apesar de outras variáveis poderem influenciar o resultado através de metas, como por exemplo, a punição por não atingi-las, o desafio também é um fator motivador. Entretanto, no item a seguir será mencionado como essas metas devem ser estruturadas para não gerar conflitos de interesse entre os membros de uma equipe e assim, acabar por desmotivar.

É importante observar, também, que o nível de dificuldade deve ser levado em conta. Se o desafio for muito difícil e for visto como impossível, os membros podem desistir antes de começar. O mesmo ocorre com o oposto, se o desafio for muito fácil, deixa de ser um desafio propriamente dito e os membros deixam de se interessar.

Portanto, conforme analisado acima, são muitos os exemplos onde confirmam que desafio é consistente como motivador do trabalho em equipe.

4.9 Caráter

Apesar de não encontrar qualquer menção direta, nas diversas literaturas utilizadas para a elaboração deste trabalho, de que o caráter dos membros de uma equipe, como um fator determinante para motivar um indivíduo a participar ou permanecer em uma equipe, não é possível deixar de mencionar esse item, principalmente por ser um dos mais importantes fatores motivacionais, visto que mesmo tendo todas as outras condições favoráveis a permanência em uma equipe, determinadas situações de falta de caráter de um membro podem ficar insustentáveis de serem mantidas.

É certo que há uma relação entre caráter e confiança, que já foi descrita anteriormente, entretanto ele pode, ou não, ser a razão da falta de confiança nos participantes da equipe, visto que, por exemplo, um membro pode não confiar no outro simplesmente por julgá-lo incapaz de realizar determinada tarefa ou pela sua indisciplina em não entregar os trabalhos no prazo determinado ou por sempre chegar atrasado nas reuniões. Porém, isso não significa que se trata de uma pessoa de má índole.

Com base na experiência da autora, esta é testemunha de que esse tipo de comportamento é desmotivador e, dependendo da intensidade e da constância que ele ocorre é sim uma fator determinante para o desejo de sair da equipe.

É o caráter da pessoa que irá determinar se a necessidade individual de sucesso se sobreporá à satisfação de ver a equipe vencer ou se ultrapassará os limites éticos de respeito a seus parceiros.

Esse é um dos motivos pelos quais alguns estudiosos defendem que uma equipe deve ser recompensada de forma grupal. Ou seja, a remuneração, o bônus, a promoção deve ocorrer ao grupo como um todo e não apenas a um

determinado membro, visto que isso aguçaria a busca por objetivos individuais e não grupal. Esses pesquisadores, inclusive, dizem que sem esse tipo de conduta dificilmente uma equipe pensará como uma equipe e obter sucesso.

Entretanto, a falta de caráter, por assim dizer, apesar de se tratar de traço de personalidade do indivíduo, é incentivada pelo processo histórico no qual grande parte da sociedade se encontra: o capitalismo. A forte competitividade entre as empresas, participantes desse processo, resultou em uma forte competitividade entre os indivíduos. Além disso, o desemprego, o aumento do trabalho feminino, a ambição, os artigos e livros sobre como obter sucesso profissional, como ser melhor do que o outro, aguçam ainda mais essa competitividade e o individualismo. O ser humano tem sido treinado, durante os últimos anos, para vencer a concorrência, para superar os demais, agora depara-se com uma necessidade maior de colaboração mútua. E não apenas entre equipes de trabalho de uma mesma empresa, mas também entre empresas, como é o caso do processo de *supply chain*, que abrange não apenas a própria organização, mas toda a cadeia, desde os fornecedores aos clientes.

Segundo Lane (1984), "... através da constatação da função ideológica e mascaradora dos papéis assumidos dentro de um contexto histórico que leva os indivíduos a se desalienarem, ou seja, se perceberem enquanto membros da sociedade, semelhantes nas suas determinações históricas, a abrirem mão desta individualidade institucionalizada para efetivamente assumirem uma identidade grupal e, conseqüentemente, uma ação grupal. É somente neste momento que os indivíduos no grupo poderiam ter uma ação social transformadora dentro da sociedade em que vivem".

Volver esse caráter individualista para uma real noção de desenvolvimento conjunto, não é uma mudança tão simples de ocorrer e, é por isso, que os indivíduos, quando estão maduros o suficiente para necessitarem desse

envolvimento grupal, tendem a se distanciarem desse tipo de comportamento, pois não acreditam que esse indivíduo alterará seu modo de agir.

Algumas empresas e, principalmente universidades dos Estados Unidos, começam a buscar candidatos que exteriorizem um perfil menos individualista e mais cooperativo. Isso pode ser percebido através de perguntas sobre voluntariado social, visto que pessoas voluntárias possuem uma das essências do trabalho em grupo que é deixar de olhar apenas para si próprio, minimizando, assim, o efeito individualista e percebendo que cada vez mais a colaboração recíproca faz parte do mundo atual.

É importante salientar, entretanto, que minimizar o lado estritamente individualista não significa negar-se a si próprio.

Segundo pesquisa de Santos (1999), "o antagonismo funcional entre identidades sociais e identidades pessoais não se observa (podendo ocorrer simultaneamente a saliência das identidades pessoais e das identidades sociais), a cooperação deixa de estar associada à despersonalização dos cooperantes e à sua auto-percepção enquanto membros intercambiáveis".

Assim, apesar de não haver indicações explícitas na literatura, há fortes indícios de que caráter é um dos fatores motivadores da permanência ou não de um indivíduo em uma determinada equipe e, apesar de estar relacionado com o item confiança deve ser tratado a parte, em relação da sua característica única.

4.10. Síntese sobre os motivadores

No geral, uma equipe de sucesso pode prover a base de sustentação da motivação. Quando as pessoas sentem que estão se desenvolvendo, aprendendo novos conceitos, adicionando novas competências, atingindo os objetivos determinados, ou seja, obtendo sucesso, a motivação tende a manter-se alta.

Portanto, como já descrito no início deste capítulo, o sucesso de uma equipe está intrinsecamente relacionado a membros motivados, assim como, a recíproca também é verdadeira.

Entretanto, vale ressaltar que conforme o analisado no capítulo, a motivação em uma equipe está relacionada a vários tipos de processos (fatores), acarretando, portanto, em um estudo interdisciplinar.

Fica claro que o trabalho em equipe é muito complexo, pois envolvem muitas variáveis que não têm uma relação contingencial, mas interdependente entre si. Assim, mesmo tendo os fatores mencionados como influenciadores da decisão, no decorrer do tempo, segundo Lane (1984)

“na medida em que os papéis são desempenhados como ‘naturais’, os indivíduos têm pouca consciência de sua participação no grupo: as coisas acontecem como ‘devem ser’; senão, é porque alguém não cumpriu com o seu papel. E pode-se, então, observar a cristalização de papéis, que significa evitar qualquer comportamento novo que possa levar a um questionamento do grupo e sua possível desestruturação – o objetivo é sempre o de evitar conflitos. Neste sentido poder-se-ia dizer que a participação se torna circular e o grupo se caracterizou pela preservação da alienação de seus membros”.

Cristalizando-se os papéis, há o risco dos indivíduos voltarem a trabalhar individualmente, fazendo com que a equipe retroceda e passe a ser um grupo e não mais uma equipe, como descrito no capítulo dois. Assim, para que a desmotivação não ocorra é importante uma oxigenação constante dos princípios de se ser uma equipe e de todos os fatores que levaram o indivíduo a se motivar a participar. Sem essa oxigenação há o risco de que um fator, a princípio motivador, venha a perder o seu poder motivacional.

5. Conclusão

O ser humano é singular e, como tal, se relaciona com pessoas também singulares. Assim, não apenas a similaridade atrai indivíduos a conviverem em comum, mas também a sua diversidade, visto que é na complementaridade que a evolução de todos os participantes realmente se processa.

“A diversidade e a individualidade não só são possíveis num contexto de cooperação grupal ou global, como são desejáveis. Isto é especialmente relevante na nossa época de grandes projetos coletivos em que simultaneamente se atribui ao sujeito individual um valor como talvez nunca antes na história da humanidade. A conquista civilizacional da consagração dos Direitos Humanos num número cada vez maior de países é uma expressão desse valor [...]. A grande quantidade de diversidade de organizações internacionais, a formação de blocos regionais, as fusões organizacionais expressam uma consciência crescente de pertença aos coletivos humanos, bem como uma interdependência cada vez maior” (Santos, 1999).

O trabalho em grupo realmente é tão antigo quanto a própria humanidade, mas é nos últimos tempos que a interdependência, a qual Santos se refere, tem consolidado cada vez mais essa essência coletiva do ser humano, não mais em nichos locais, mas agora em nível mundial, principalmente devido aos avanços tecnológicos que derrubaram as fronteiras das interações e reduziram o tempo em que estas se processavam. Um exemplo atual disso, é o fato de estarmos presenciando uma mobilização mundial em prol da paz e contra ao ataque do Iraque. Entretanto, nesse mesmo exemplo, é possível perceber um outro lado da interdependência que é a divisão de vários países entre a decisão do apoio, ou não, ao ataque. A dependência econômica dos Estados Unidos, que quer o ataque, faz com que muitos países sejam cautelosos na determinação de suas

decisões, por outro lado, existem as manifestações e muitos se vêem no *trade off* entre uma dependência e outra.

Santos (1999) diz que “por tudo isso, a cooperação que se torna necessária, não é um padrão de interação cooperativo qualquer. É uma cooperação dirigida a finalidades de interesse global [...]. Não uma cooperação engendrada para a defesa de egoísmos individuais ou de qualquer coletivo não universal que congregue o espírito de grupo dos seus membros. Não uma cooperação para defesa dos nacionalismos exclusivistas. A cooperação necessária precisa de se sintonizar com o interesse global”.

Nesse contexto histórico é fácil de perceber que a cooperação entre pessoas nas empresas, através da formação de equipes, não é apenas um modismo administrativo, mas sim uma concepção naturalmente expandida. Como descrito no início do capítulo dois, 80% das empresas que aparecem entre as 500 maiores da revista Fortune possuem metade de seus empregados trabalhando em equipes.

Mesmo o capitalismo tendo desenvolvido um lado mais individualista do ser humano, devido à forte competitividade entre as empresas que também resultou em uma forte competitividade entre os indivíduos, o próprio cerne do sistema é caracterizado pela colaboração, pela troca de necessidades, gerando uma satisfação recíproca.

Porém, mesmo com esse estímulo individualista o que faz com que uma pessoa opte por trabalhar em uma equipe? Quais são os fatores motivadores de um indivíduo desejar participar ou permanecer em uma determinada equipe? Responder a essas questões foi o objetivo desta dissertação.

Os principais fatores assim, encontrados, foram os descrito abaixo:

➤ Propósito claro e comum: foi confirmado que se um determinado objetivo não estiver claramente entendido ou que se este não fizer parte dos anseios do indivíduo, não existirá motivação para pertencer ^{a determinada} àquela equipe.

Colaboração e interdependência: sem a necessidade recíproca entre os membros de uma equipe, a colaboração não se manifesta. Ou seja, os indivíduos não se agrupam por não se sentirem motivados devido a falta de satisfação de suas necessidades.

Normas claras e específicas: para minimizar a possibilidade de conflitos, que desmotivam a participação em um determinado grupo, normas de conduta, devidamente claras, são necessárias.

Responsabilidade e *empowerment*: as pessoas se sentem motivadas a participar de uma equipe quando são incumbidos a elas, certo grau de responsabilidade e poder de decisão.

Liderança: a forma como o líder conduz a equipe e se comporta como membro desta, sendo, principalmente, um viabilizador das realizações da equipe, é uma característica motivadora a participação e permanência nesta. É imperativo ressaltar, entretanto, que esse grau de consciência da característica necessária a um líder, depende da maturidade do indivíduo enquanto membro de uma equipe e enquanto conhecedor do real significado de equipe, ~~(conforme definido no capítulo dois).~~

Envolvimento emocional: uma das leis básicas da natureza é de que uma pessoa tende a se relacionar com quem possui afinidades. As afinidades são caracterizadas pelas emoções envolvidas no querer bem recíproco, na amizade, na sensação de bem-estar que determinado grupo lhe proporciona. Uma forma para que essas emoções sejam compartilhadas, melhor entendidas por todos e, conseqüentemente, evitando conflitos por mera falta de informação são os *feedbacks* constantes entre os participantes. O envolvimento emocional, por sua vez, também abrange a confiança nos demais membros da equipe. Sem confiança, o indivíduo não se entrega com toda a sua potencialidade, prejudicando

um melhor desempenho da equipe. Assim, esse conjunto de emoções são fundamentais para o envolvimento de uma pessoa com um grupo, motivando-a a pertencer ou não neste.

Empenho da organização: assim, como na percepção de líder, as pessoas necessitam perceber que a empresa está empenhada na implantação da forma de trabalho em equipe, visto que, os indivíduos conscientes, como já descrito, conhecem suas necessidades e precisam da organização para propiciar a satisfação de algumas delas. Por exemplo: equipes necessitam acompanhar o seu desempenho, não apenas no âmbito individual, mas, principalmente no grupal, assim, os sistemas de informações devem estar preparados para esse tipo de satisfação.

Desafio: assim, como individualmente falando, na equipe, o desafio é um fator motivador para a decisão em participar em uma equipe, pois aumenta a auto-estima e estimula o crescimento.

Caráter: trabalhar com pessoas sem caráter, que ainda não imputaram em si próprias o sentimento de desenvolvimento coletivo, mas ao contrário, não se esquivam de métodos não muito éticos para a satisfação de suas necessidades individuais, são fatores desmotivadores de um indivíduo querer participar da mesma equipe em que esta se encontra.

Esses foram, assim, os principais fatores motivadores de equipes.

Observa-se, entretanto, que, como já descrito anteriormente, é a maturidade do indivíduo em relação ao seu conhecimento sobre o que realmente é uma equipe, conforme descrito no capítulo dois, que indicará o grau de consciência dos fatores citados como sendo motivadores. Lane (1984) ajuda a entender esse comportamento através de sua declaração de que

“o indivíduo, na sua relação com o ambiente social, interioriza o mundo como realidade concreta, subjetiva, na medida em que é pertinente ao indivíduo a questão, e que por sua vez se exterioriza em seus comportamentos. Esta interiorização-exteriorização obedece a uma dialética em que a percepção do mundo se faz de acordo com o que já foi interiorizado, e a exteriorização do sujeito no mundo se faz conforme sua percepção das coisas existentes”.

Esse grau de maturidade do indivíduo também se manifesta na percepção dos demais fatores como motivadores de participação em uma equipe.

Outra observação é que, geralmente, em todos os processos de tomada de decisão, são diversas as variáveis que interagem e se combinam para terem como resultado uma determinada escolha. Provavelmente, a decisão em querer participar ou sair de uma equipe também é composta por uma interligação entre os vários fatores envolvidos. Este trabalho não teve como pretensão o estudo do resultado comportamental quando da combinação entre esses fatores, mas expor, de um modo geral, os principais motivos de uma pessoa decidir por uma equipe, ou não.

Isso não impede de confirmar a natureza essencialmente coletiva do ser humano, sendo a cooperação uma característica do próprio ser humano, mesmo quando os valores da sociedade o fazem buscar alternativas mais individualistas. Assim, Santos (1999) ainda questiona: será “a cooperação um destino humano?”. Será a convivência em grupos um destino? Talvez não propriamente dito, mas é irrefutável afirmar que para o ser humano poder ser chamado como tal, deve e, necessita, interagir com os demais da sua espécie.

6. Bibliografia

Beyerlein, Michael. Why do teams work. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, v.3, n.1. 1993. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 24 jul. 2002.

Beyerlein, Michael. Editorial. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, v.1 n.2, 1991. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 24 jul. 2002.

Borkman, Thomasina; Castleman, Valeria. Case study of two well-functioning teams. VirtualSchool. 1996. Disponível em: www.virtualschool.edu. Acesso em: 24 jul.2002.

Carmack, Ron. To team or not to team: the top ten reasons for not having teams. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, v.3, n.2, 1993. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 24 jul. 2002.

Druskat, Vanessa Urch; Wolff, Steven B. Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, Março 2001.

Eby, Lillian T. et al. Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reaction to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, Março 2000.

Easton, Sue. Team analysis. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, v.3, n.3, 1993. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 24 jul. 2002.

Fleury, Afonso. Apresentação. In: Marx, Roberto. Trabalhos em grupo e autonomia como instrumentos de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação. São Paulo: Atlas, 1997.

Fridley, Leslie P. Case study of two poorly functioning teams. VirtualSchool, 1997. Disponível em: www.virtualschool.edu. Acesso em: 24 jul.2002.

Gibson, Cristina B. From knowledge accumulation to accommodation: cycles of collective cognition in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, v.22, 2001.

^a Grazier, Peter. Team motivation. *Teambuilding.com*, 2002. Disponível em: www.teambuilding.com. Acesso em: 24 jul. 2002.

• Green, F. B. Organizational assessment for quality desempenho teamwork. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, v.2, n.1, 1992. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 24 jul. 2002.

• Hackman, J. Richard. *Harvard Management Update*, Janeiro 2000.

Hackman, J. Richard. Group influences on individuals. In: Dunnette, Marvin D. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Editora da universidade de Minnesota, 1976.

Harvard Management Update. Why some teams succeed and so many don't? Janeiro 2000.

Hutchins, David. Just in time. Tradução de Sônia Maria Corrêa. São Paulo: Atlas, 1993.

• Katzenbach, Jon R.; Smith, Douglas K. The discipline of teams. *Harvard Business Review*, Março/Abril 1993.

King, Dennis. Team building: getting the right combination. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, n.29, 1998. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 21 ago. 2002.

Klein, Gerald D. Giving feedback: using feelings to stimulate development. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, v.3, n.2, 1993. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 24 jul. 2002.

Lane, Silvia T.M. O processo grupal. In: Lane, Silvia T.M.; Codo, Wanderley. *Psicologia Social: o homem em movimento*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

Lapassade, George. Grupos, organizações e instituições. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1977 apud Lane, Silvia T.M. O processo grupal. In: Lane, Silvia T.M.; Codo, Wanderley. *Psicologia Social: o homem em movimento*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

• Lawler, Edward J.; Thye, Shane R.; Yoon, Jeongkoo. Emotion and group cohesion in productive exchange. *American Journal of Sociology*, v. 106, n. 3, Novembro 2000.

• Mark, Noah P. Cultural transmission, disproportionate prior exposure, and the evolution of cooperation. *American Sociological Review*, v. 67, n. 3, Junho 2002.

Marques, Carlos Alves; Cunha, Miguel Pina e. *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Dom Quixote, 1996.

Marx, Roberto. Trabalhos em grupo e autonomia como instrumentos de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação. São Paulo: Atlas, 1997.

Motta, Fernando Cláudio Prestes. Teoria geral da administração: uma introdução, terceira edição. São Paulo: Pioneira, 1975.

Mueller, Frank; Procter, Stephen; Buchanan, David. Teamworking in its context(s): antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*, v.53, n.11, Novembro 2000.

Neck, Christopher P. et al. Family therapy meets self-managing teams – explaining self-managing team performance through team member perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 35, n. 2, Junho 1999.

Ochani, Manju. Quality & Productivity improvement in teams. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, v.3, n.2, 1993. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 27 jul. 2002.

Olson, Dave. Performance and Compensation: Buying Buy-In. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, v.3, n.2, 1993. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 27 jul. 2002.

Santos, Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos. Identidade e cooperação: individual e coletivo em contextos organizacionais, 1999. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Évora.

Sartre, J. P. Critique de la Raison Dialectique. Paris: Gallimard, 1960 apud Lane, Silvia T.M. O processo grupal. In: Lane, Silvia T.M.; Codo, Wanderley. Psicologia Social: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1984.

Smircich, Linda; Morgan, Gareth. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v.18, n.3, 1983.

Sprigg, Christine A.; Jackson, Paul R.; Parker, Sahron K. Production teamwork: the importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction. *Human Relations*, v.53, n. 11, Novembro 2000.

Thibodeaux, Mary. On Empowerment. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, v.3, n.4, 1993. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 27 jul. 2002.

White, Joe. Self-managing sales teams. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, v.1, n.2, 1991. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 24 jul. 2002.

Wilson, Jeanne M.;George, Jill A. Team performance management: the final frontier. *Center for the Study of Work Teams - Newsletter*, v.4, n.2, 1994. Disponível em: www.workteamns.unt.edu/newsletter. Acesso em: 27 jul. 2002.
