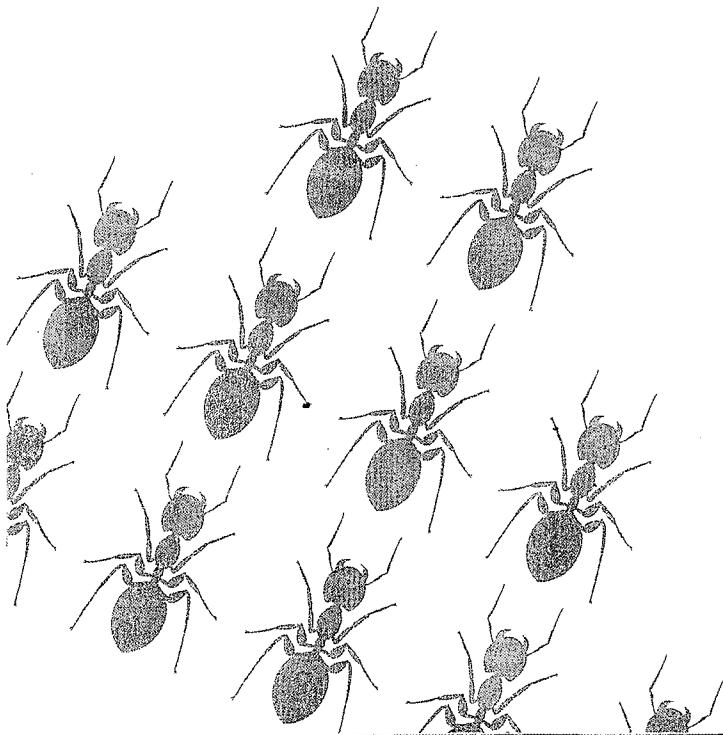


Coordenação:  
Sónia P. Gonçalves



# PSICOSSOCIOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES

## Princípios e Práticas



**PACTOR**

# Pessoas, Tarefas, Processos e Resultados: Fundamentos das Equipas de Trabalho e do Trabalho em Equipa

Carlos María Alcover

**Palavras-chave:**

trabalho em equipa

dinâmica de grupo

Processos

Desempenho da equipa

Contexto organizacional

O objetivo deste capítulo é fornecer uma síntese dos principais fatores envolvidos nas equipas de trabalho e no trabalho em equipa em contextos organizacionais, começando por definir os dois conceitos e apresentando as suas principais tipologias e características. Em segundo lugar, delimitam-se os fatores mais relevantes que intervêm no funcionamento e na dinâmica das equipas, considerando quem são (i.e., estrutura e sistema), o que fazem (i.e., quais são os processos e os estados emergentes envolvidos no trabalho em equipa), que resultados obtêm (i.e., que consequências derivam da sua atividade) e qual o papel que o contexto organizacional desempenha. Por último, é realizada uma análise das consequências positivas e negativas para as organizações e para os seus membros associadas ao uso generalizado de equipas e trabalho em equipa.

## Introdução

Boa parte do êxito das organizações na atualidade depende da capacidade das equipas de trabalho de se coordenarem e colaborarem em todos os níveis hierárquicos, realizar o seu trabalho eficazmente e contribuir de maneira inovadora para a solução de problemas em ambientes complexos. Os diferentes tipos de equipas e de trabalho em equipa já foram uma forma de vida em todos os tipos de organizações durante as últimas décadas do século XX e a efetividade constituía um elemento-chave no sucesso dos objetivos de qualidade e de excelência. Assim, as **estruturas** – as equipas de trabalho – e os **processos** – as modalidades de trabalho em equipa – converteram-se nas pedras angulares das organizações (Alcover, Rico & Gil, 2011). A magnitude e a velocidade das mudanças económicas, tecnológicas, sociais, políticas e culturais ocorridas no último quarto do século XX obrigaram as organizações a transformar tanto as suas estruturas e os seus sistemas organizacionais, como os seus métodos e processos de trabalho. As estruturas tradicionais – centralizadas, verticais, hierarquizadas e vertebradas em torno do conceito de posto – foram progressivamente substituídas por configurações descentralizadas, horizontais e em forma de rede, cujos nódulos possuem um elevado grau de autonomia e se encontram interconectados de modo contingente.

Nestes novos e voláteis organismos organizacionais, os diferentes tipos de grupos e de equipas de trabalho converteram-se nas suas principais células, tendo o trabalho em equipa ser ergido como procedimento básico para levar a cabo os processos de trabalho.

No entanto, o processo de mudança não se deteve aí. A primeira década do século XXI é caracterizada por mudanças significativas nos contextos laborais e organizacionais dentro e fora do mundo: incremento da interdependência, numa escala nunca conhecida até agora (globalização), do uso de tecnologias muito variadas, do caráter distribuído e complexo do trabalho e, em geral, da incerteza e da imprevisibilidade dos cenários económicos, políticos, financeiros e empresariais. Tudo isso nos colocou diante de contextos dinâmicos que comportam necessidade de afrontar novas exigências – em conhecimentos e capacidades, tanto profissionais como sociais, e desafios da nossa atividade. Novas tarefas, novos processos emergentes no trabalho em colaboração, tanto de natureza cognitiva (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010), como emocional e afetiva (Cole, Walter & Brusch, 2008), novas necessidades de ordenação explícita e implícita (Rico, Sanchez-Manzanares, Gil, Alcover & Tabernero, 2011), novas exigências e critérios de avaliação dos resultados (Goodwin, Burke, Wildman & Salas, 2009) obrigaram a reformular e a reinterpretar as formas e os modos de funcionamento das equipas nestes novos contextos, tanto em organizações públicas como privadas.

O entusiasmo atual pelas equipas de trabalho e pelo trabalho em equipa nas organizações reflete a crença fortemente arraigada de que constituem meios mais eficazes para alcançar elevados níveis de rendimento do que os procedimentos de trabalho clássicos (West, 2001), o que conduziu à progressiva implementação de **trabalho baseado em equipas** (team-based working) e à **construção de organizações baseadas em equipas** (team-based organizations) (West & Markiewicz, 2004). Em consequência, os princípios tayloristas, dominantes durante décadas, baseados numa conceção do trabalho molecular (análise de tempos e movimentos), rígida (cada posto claramente definido), individualista e mecanicista (o trabalhador como uma unidade, mas inserido numa engrenagem total de esforços integrados) são progressivamente substituídos por uma abordagem do trabalho concebido como um processo molar (membros que interagem entre si e com os seus ambientes para alcançar, através de vários meios, determinados objetivos), flexível (trabalhadores integrados temporariamente em diferentes equipas contingentes, em função das tarefas e projetos a executar) e grupal e emergente (membros polivalentes e possuidores de múltiplas capacidades, que se combinam em processos sinérgicos).

Se bem que as equipas não constituam uma novidade nos contextos organizacionais, dado que a sua utilização pode ser rastreada desde os anos 30 do século XX, com as contribuições da abordagem das relações humanas e, posteriormente, as contribuições de modelos sociotécnicos, entre outras (Bramel & Friend, 1987; Moldasch & Weber, 1998), a sua utilização seguiu uma tendência cíclica, em vez de uma linha de continuidade (Goodman, Ravlin & Schminke, 1987). Um fenómeno que também se reflete na investigação, onde se consideram repetidas ondas de atividade seguidas de períodos de relativa calma (Salas, Priest, Stadler & Sims & Burke, 2007).

A sua “idade de ouro” começa a partir dos anos 80 e desenvolve-se até à atualidade, duas décadas que, a julgar pela análise prospectiva, não são senão o preâmbulo do crescente protagonismo com que contarão no futuro imediato (Ilgen, 1999). Na atualidade, abundam os testemunhos que avalizam, em ocasiões de maneira um tanto otimista e ingénua, a utilização de equipas de trabalho em organizações, tanto privadas como públicas, como a melhor ferramenta para o incremento da produtividade, a eficiência, a moral, a satisfação, a participação, a assistência, etc. Ou seja, parece que, apesar de as equipas não serem uma

i. A primeira década do século XX viu os laborais e organizacionais de maior distribuído e complexo do trabalho. Iários económicos, políticos, financeiros e contextos dinâmicos que comportam novas tarefas, novos processos emergentes (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2008), novas necessidades de trabalho (Goodwin, Burke, Wildman & Salas, 2004) e os modos de funcionamento das organizações públicas como privadas.

trabalho em equipa nas organizações é um dos meios mais eficazes para alcançar os resultados de trabalho clássicos (West, 2001). **trabalho baseado em equipas (team-based work)** é um princípio taylorista, dominante e molecular (análise de tempos e movimentos), individualista e mecanicista (o trabalho é a soma total de esforços integrados) e do trabalho concebido como um dos seus ambientes para alcançar os resultados (trabalhadores integrados tempo das tarefas e projetos a executar) de múltiplas capacidades, que se

contextos organizacionais, durante o século XX, com as contribuições, as contribuições de modelos (DeChurch & Weib, 1998), a sua utilização e continuidade (Goodman, Ravlin & Rosenzweig, 1990), a investigação, onde se considera a eficiência, a moral, a satisfação, a de as equipas não serem uma

volve-se até à atualidade, duas não o preâmbulo do crescente (1999). Na atualidade, abundam tanto otimista e ingénua, a utilizadas como públicas, como a eficiência, a moral, a satisfação, a de as equipas não serem uma

descoberta nova, os responsáveis das organizações encontraram, de repente, as instruções para as utilizar corretamente.

As principais razões que explicam a implementação de equipas de trabalho nas organizações estão resumidas no Quadro 9.1.

Quadro 9.1 – Razões para a utilização de equipas de trabalho nas organizações atuais

- |   |  |
|---|--|
| <p>■ Meios para direcionar a estratégia da organização, já que é necessária a coerência entre o ambiente, a estratégia e o desenho da organização;</p> <p>■ Permite o desenvolvimento de produtos e prestar serviços rápida e eficientemente com elevada qualidade;</p> <p>■ Facilitam que as organizações aprendam e reajustem o aprendido de forma mais eficaz;</p> <p>■ As equipas transfuncionais permitem melhorar a qualidade da gestão;</p> <p>■ As equipas transfuncionais podem empreender com eficácia processos de reestruturação e redesign organizacional;</p> <p>■ A rapidez na produção pode incrementar-se se as atividades, ao invés de serem realizadas sequencialmente por indivíduos, forem levadas a cabo simultaneamente em equipa.</p> | <p>■ Incremento da inovação e da criatividade devido à geração cruzada de ideias;</p> <p>■ As organizações com estrutura horizontal podem ser coordenadas e dirigidas mais eficazmente se as unidades funcionais forem equipas, ao invés de indivíduos isolados;</p> <p>■ À medida que as organizações aumentam em tamanho e complexidade, incrementam-se as exigências de processamento da informação, pelo que as equipas podem integrá-la, relacioná-la e disseminá-la de forma mais eficaz do que os indivíduos;</p> <p>■ As equipas respondem à necessidade crescente dos contextos organizacionais de potenciar a autonomia e a participação dos membros nos processos e nas decisões;</p> <p>■ As equipas possuem uma maior capacidade potencial para enfrentar a maior complexidade e interdisciplinaridade do trabalho atual.</p> |
|---|--|

Fonte: Mohrman, Cohen & Mohrman (1995).

Finalmente, as propriedades revitalizadoras atribuídas às equipas de trabalho e ao trabalho em equipa têm motivado que estes se estabeleçam como ingredientes principais em boa parte dos programas de intervenção nas organizações, especialmente naqueles relacionados com a mudança e o desenvolvimento organizacionais. Embora as equipas de trabalho não resultem apropriadas para **todo** o tipo de tarefas e funções, nem o trabalho em equipa seja sempre o **melhor** procedimento de trabalho, estes parecem ter demonstrado a sua eficácia, quando, após o estabelecimento de metas grupais, comprovou-se o êxito de um melhor desempenho e uma maior produtividade numa variedade de contextos organizacionais (Guzzo & Shea, 1992; Weldon & Weingart, 1993). Em resumo, se bem que não se podem considerar como uma panaceia para alcançar uma elevada produtividade, parece que estas modalidades de organização e procedimentos de trabalho trazem às organizações atuais ferramentas eficazes para enfrentar com êxito as exigentes e mutáveis demandas dos contextos em que desenvolvem as suas atividades (Alcover, Martinez, Rodriguez & Dominguez, 2004). Para atingir este objetivo, as organizações devem criar as condições que permitam o desenvolvimento de uma **cultura de equipa** (Quadro 9.2).

O objetivo deste capítulo é fornecer uma síntese dos principais fatores implicados nas equipas de trabalho e no trabalho em equipa em contextos organizacionais, começando por definir ambos os conceitos e apresentar as suas principais tipologias e características. Em segundo lugar, delimitam-se os fatores mais relevantes que intervêm no funcionamento das equipas, atendendo ao **que são** (i.e., a sua consideração como estrutura e como sistema), ao **que fazem** (i.e., quais são os processos e os estados emergentes implicados no trabalho em equipa), **que resultados obtêm** (i.e., que consequências derivam da sua atividade) e que

papel desempenha o contexto organizacional no qual se enquadra o seu funcionamento. Por último, leva-se a cabo uma análise das consequências positivas e negativas que, para as organizações e para os seus membros, tem o uso generalizado das equipas e do trabalho em equipa na atualidade.

**Quadro 9.2 – Condições que as organizações devem criar para o desenvolvimento de uma cultura de equipa**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Criar ambientes de apoio e criativos que motivem os membros para o autodesenvolvimento;</li> <li>■ Potenciar o estabelecimento mútuo de metas com objetivos específicos de rendimento;</li> <li>■ Proporcionar reforço positivo e retroalimentação construtiva;</li> <li>■ Criar uma estrutura de apoio de processos de equipa (seleção de membros, gestão, formação, recompensas e autorregulação);</li> <li>■ Desenhar tarefas significativas e proporcionar oportunidades para o desenvolvimento da carreira.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Potenciar a inovação através da utilização positiva dos conflitos e das diferenças entre membros, ao invés de procurar a conformidade e o falso consenso;</li> <li>■ Implantar sistemas de valores que apoiem empowerment e o trabalho em equipa;</li> <li>■ Substituir culturas orientadas para o controlo por culturas que potenciem o trabalho colaborativo;</li> <li>■ Criar uma infraestrutura que permita a disponibilidade de recursos de informação, tecnologias de comunicação e o desenho de um ambiente físico adequado ao trabalho em equipa.</li> </ul> |
|--|---|

Fontes: Levi (2001); Stott & Walker (1995); Sundstrom (1999).

## O que é uma equipa de trabalho

### Definição de equipa de trabalho

Uma das primeiras questões que é necessário abordar é a distinção entre pequeno grupo (*small group*) e equipa de trabalho. Embora compartilhem algumas características, existem diferenças a ter em conta.

Um grupo pequeno pode ser definido como um sistema complexo e adaptativo, caracterizado pela interação e interdependência mútuas entre os membros que o compõem, os projetos a realizar e a tecnologia utilizada, o qual possui uma identidade coletiva compartilhada. Os grupos contam com limites, tanto temporais como psicológicos, os seus membros estão conscientes da existência do grupo como entidade e da sua pertença a ele, e o seu comportamento encontra-se relacionado de maneira interdependente, com consequências que são compartilhadas (Arrow, McGrath & Berdahl, 2000; McGrath, 1984).

No que diz respeito às equipas, a síntese das contribuições de diferentes autores sugere algumas características identificadas nas definições mais relevantes (Quadro 9.3).

Na prática, estas características implicam que os membros de uma equipa contem com objetivos comuns em relação ao seu trabalho, para cuja consecução não de necessariamente interagir entre eles de forma adaptativa e dinâmica. Além de desempenharem funções que podem estar mais ou menos definidas, caracterizadas por contarem com níveis heterogêneos e distribuídos de perícia, competência ou experiência (e.g., uma equipa de cuidados de saúde primários é constituída por médicos, com diferentes especialidades, pessoal de enfermaria, pessoal técnico de laboratório, auxiliares administrativos e zeladores, entre outros), sendo as ditas funções interdependentes (Salas, Stagl, Burke & Goodwin, 2007). É precisa

mente a interdependência dos membros, o que define a essência de uma equipa (Saavedra, Farley & Van Dyne, 1993).

Quadro 9.3 – Características que definem as equipas

<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades sociais que formam parte de sistemas sociais mais amplos (organizações);</li> <li>Realizam uma ou mais tarefas relevantes para alcançar os objetivos da sua organização;</li> <li>O seu rendimento na tarefa tem consequências que afetam outros dentro e fora da organização;</li> <li>Os membros contam com competências heterogéneas, que se distribuem de forma assimétrica dentro da equipa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São compostas por indivíduos cujo desempenho de papéis requer interdependência em grau elevado, sendo esta interdependência a essência de uma equipa;</li> <li>A pertença dos seus membros não é apenas identificável por aqueles que compõem a equipa, mas também por outros fora dela, pertencentes ou não à mesma organização.</li> </ul>
---	---

Fontes: Guzzo (1996); Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum (1992); Salas, Rosen, Burke & Goodwin (2009); Salas, Stagl, Burke & Goodwin (2007).

Os membros possuem, dentro da organização, uma identidade como uma equipa com uma função organizacional definida, identidade que também pode ser percebida por agentes externos (neste caso, os usuários dos serviços de saúde ou de membros de outras equipas de outro centro de saúde). Finalmente, o tamanho de uma equipa não é suficientemente grande para ser considerado uma organização, a qual conta, como sabemos, com uma estrutura interna de relações verticais e horizontais caracterizada pela existência de subgrupos, departamentos ou unidades. Na prática, isto significa que uma equipa, geralmente, é formada por menos de 20 membros e pelo menos duas ou três pessoas (West, Borrill & Unsworth, 1998). O que define uma equipa não é tanto o seu tamanho, mas os membros que a compõem compartilharem as características mencionadas acima; tal como o piloto e o copiloto num veículo de rali formam uma equipa perfeita, como também o é uma equipa da modalidade de rugby australiano composta por 18 membros.

Outros autores acrescentam como característica básica os resultados de desempenho sempre susceptíveis de ser avaliados, medidos ou valorizados por agentes externos, normalmente os responsáveis pela organização a que pertencem, compartilhando os membros uma responsabilidade comum relativamente à sua adequação, ou não, em relação aos objetivos fixados e os meios utilizados para alcançá-los (Hackman, 1990).

Um elemento-chave para a compreensão do funcionamento das equipas é o tempo (Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992). A maioria das equipas funciona durante um limitado ciclo vital, que pode abranger desde umas poucas horas (por exemplo, a duração de um voo para tripulação aérea), até meses ou mesmo anos (por exemplo, as equipas de investigação que se ocupam de estabelecer o mapa do genoma humano). Durante o desenvolvimento da sua atividade, dependendo das exigências da tarefa, os membros podem experimentar incontáveis eventos comportamentais ou cognitivos para atingir o seu objetivo. Isto significa que equipas não são estáticas, antes pelo contrário: mudam ao longo do tempo, tanto no que respeita à sua composição, como aos seus procedimentos ou objetivos, ou em relação à tecnologia que utilizam. As equipas são dinâmicas e levam a cabo contínuas atividades de adaptação à mudança interna e externa, garantindo, assim, a sua manutenção como sistema.

Finalmente, tal como assinalam Tannenbaum, Beard e Chambers (1992), se bem que todas as equipas são grupos, nem todos os grupos podem ser considerados equipas. Para que uma equipa, é necessário, pelo menos, que os seus membros possam contar uns com os outros, ou seja, sejam interdependentes e compartilhem um objetivo comum.

→ Em resumo, interacção, interdependência, tamanho pequeno, objetivos compartilhados de desempenho, características, funções e papéis diferenciados, responsabilidade mútua em relação aos resultados e identidade compartilhada podem considerar-se como as características básicas que definem as equipas. Dado que esta definição se aproxima praticamente na sua totalidade à que é oferecida relativamente aos grupos de trabalho, a maioria dos autores tende a não estabelecer diferenças entre equipa e grupo de trabalho, se bem que esta equiparação não seja universalmente observada na literatura especializada (veja-se, para autores que defendem a distinção, por exemplo: Johnson & Johnson, 1994; Katzenbach & Smith, 1993; Robbins, 1997). Dado que estas distinções implicam questões de matiz sem uma grande transcendência real, neste capítulo consideram-se como sinónimos os termos **grupo de trabalho** e **equipa de trabalho**.

### Tipos de equipas de trabalho

Existem muitos tipos de equipas de trabalho, em função do critério que se utiliza para sua classificação. Por ser impossível apresentar um resumo de todos eles, na Tabela 9.1 apresentamos uma seleção de alguns dos mais utilizados na literatura especializada, sem pretendermos ser exaustivos na sua enumeração.

A disparidade de denominações manifestadas no Quadro 9.4 deve-se aos diferentes critérios utilizados na sua classificação, que podem ser, entre outros, a dimensão temporal, o nível de formalidade, a função, a finalidade, o nível hierárquico, o tipo de estrutura grupal ou o grau de autonomia da equipa (Gil & García Sáiz, 1996). Além disso, deve ter-se em conta que, por vezes, mesmo utilizando a mesma denominação, cada autor atribui características ou funções diferentes ao tipo de equipa, o que faz com que seja difícil ter tipologias precisas.

Por outro lado, os tipos de equipas podem apresentar características adicionais, se, por exemplo, utilizam diferentes tecnologias para interagir ou comunicar (dando lugar, entre outras, a equipas virtuais (ver Capítulo 13), à distância ou distribuídas geograficamente) se são compostas por membros de diferentes profissões (inter ou multidisciplinar), nacionalidades (internacionais), culturas, raças ou etnias (transculturais) (ver Capítulo 10). Em qualquer caso, essa variedade de tipos demonstra a enorme flexibilidade que podem apresentar as equipas em contextos organizacionais, dado que constituem sistemas contingentes ao tipo da tarefa, das funções ou dos objetivos que determinam a sua utilização. Assim, o importante não é a etiqueta que se lhes dá, mas definir com precisão os fatores internos e externos que influenciam ou condicionam o seu desempenho, fatores que serão analisados em próximos pontos.

Tabela 9.1 – Principais tipologias das equipas de trabalho

Autores	Tipologias
Argote & McGrath (1993)	Equipas de trabalho; forças de tarefa (ou comités); provisões
Dierckx (1988)	Equipas de trabalho; grupos de trabalho; grupos de staff; unidades de trabalho
Hackman (1987)	Equipas dirigidas externamente; equipas autodirigidas; equipas autodesenhadas
Hackman (1990)	Equipas de produção; equipas de profissionais; equipas de alta direção
Huszczko (1990)	Comités; forças de tarefa; círculos de qualidade; grupos de participação; equipas de liderança partilhada; direção-sindicatos; comités de ação; equipas de projeto; conselhos supervisores; equipas de trabalho autónomas
Payne & Cooper (1981)	Equipas permanentes (equipas que elaboram políticas, equipas que executam ou administram as políticas, equipas de serviços especializados) Equipas temporais (comités, equipas de projeto, equipas negociadoras)
Robbins (1997)	Equipas para a resolução de problemas; equipas autodirigidas; equipas multifuncionais
Slott & Walker (1995)	Equipas de alta direção; equipas intermédias de direção; equipas de projeto; grupos de trabalho (círculos de qualidade, forças de tarefa, equipas autodirigidas)
Sundstrom, De Meuse & Futrell (1990)	Equipas de implicação/consulta (comités assessores, círculos de qualidade) Equipas de produção/serviços (manufatura, processamento, manutenção) Equipas de projeto/desenvolvimento (investigação, planificação, projeto) Equipas de ação/negociação (desportivos, negociação, tripulação aérea)

## O que é o trabalho em equipa

### Conceito de trabalho em equipa

O trabalho em equipa é uma forma de atividade coletiva que comprehende a interação, a interdependência, a coordenação e a cooperação dos membros, orientada para a realização de metas ou objetivos e cujo resultado tem um carácter grupal. Trata-se de um conjunto de mecanismos que ligam processos dinâmicos, simultâneos e recursivos, os quais inibem ou contribuem para o desempenho da equipa e o sucesso dos resultados (Salas, Priest *et al.*, 2007).

Considera-se que o trabalho em equipa tem sido eficaz quando tal atividade provoca um resultado emergente que excede a contribuição de qualquer membro e a soma de todas elas, ou seja, quando se consegue sinergia, o que implica que o resultado grupal é superior (em quantidade) ou diferente (em qualidade) em relação à mera soma das contribuições dos membros que compõem a equipa.

O conceito de trabalho em equipa pode entender-se facilmente tomando como exemplo as equipas desportivas: pode uma equipa de futebol composta por 11 jogadores, com atitudes discretas, derrotar outra equipa formada por 11 estrelas? A resposta é sim, porque embora esta última, tomada individualmente, supere em competência a primeira, a ótima interação, coordenação e cooperação de uma equipa mediocre nas suas individualidades pode superar a mera soma das contribuições dos jogadores brilhantes (obviamente, se a equipa de estrelas for capaz de alcançar sinergia na sua atividade, resultará invencível). O bom trabalho

em equipa é uma espécie de **alquimia**, uma sorte de processo combinatório e interativo capaz de converter materiais correntes em brilhantes resultados.

Um elemento útil para compreender o trabalho em equipa é pensar em competências que podem ser de dois tipos (Salas, Rosen, Burke & Goodwin, 2009; Stevens & Campion, 1994).

- **Competências de tarefa** – Incluem os conhecimentos, as capacidades, as atitudes e outras características utilizadas para executar as tarefas atribuídas, cuja aplicação não requer interação interdependente dentro da equipa;
- **Competências de equipa** – Referem-se aos conhecimentos, às capacidades, às atitudes e outras características de que os membros necessitam para funcionar dentro de uma equipa interdependente.

Por sua vez, ambos os tipos de competências podem ser genéricos ou específicos (Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe, 1995), o que dá lugar a vários tipos de competências, segundo as combinações indicadas na Tabela 9.2.

**Tabela 9.2 – Competências no trabalho em equipa**

		Relacionadas com a tarefa	
		Específicas	Genéricas
Relacionadas com a equipa	Específicas	Dependentes do contexto	Contingentes à equipa
	Genéricas	Contingentes à tarefa	Transportável

Fonte: Cannon-Bowers *et al.* (1995).

Definitivamente, os membros devem possuir competências e experiência, tanto de caráter técnico, relevante para o desempenho da tarefa, como de caráter social e relacional, pertinentes para as dinâmicas de interação (Salas, Rosen, Burke, Goodwin & Fiore, 2006). O trabalho de equipa é o processo de implementação destas competências.

## Componentes do trabalho em equipa

De que é que depende o processo para que seja um êxito? Obviamente, dadas as suas consequências práticas, a investigação sobre equipas tem demonstrado um grande interesse em identificar os fatores que permitiriam alcançar um trabalho em equipa eficaz.

Salas, Sims & Burke (2005) tentaram isolar os **cinco grandes fatores** do trabalho em equipa:

- **Liderança de equipa** (ver Capítulo 11) – Refere-se ao processo social de resolução de conflitos que permite a realização de um desempenho coordenado e adaptativo através da definição e da consecução de metas. A liderança exerce-se através de quatro tipos de ações:
  - Busca e estruturação de informação;
  - O seu uso na resolução de problemas;

- A gestão dos recursos humanos;
- A gestão dos recursos materiais.

■ **Adaptabilidade** – Inclui um conjunto de funções e comportamentos caracterizados pela capacidade da equipa para modificar os processos de desempenho em resposta aos sinais do meio, de maneira a conseguir alcançar resultados funcionais;

■ **Monitorização mútua do desempenho** – Refere-se à capacidade para ter consciência do trabalho dos outros membros enquanto se realiza o próprio, assegurando-se de que os processos e procedimentos estão corretos. Trata-se de uma vigilância construtiva do trabalho dos colegas, com o objetivo de detetar problemas de coordenação, erros, atrasos, etc., fornecendo *feedback* em tempo real para a sua correção;

■ **Condutas de ajuda ou compensatórias** – Trata-se de proporcionar recursos e esforços aos outros para manter equilibrada a carga de trabalho entre membros da equipa. A assistência pode ser física ou verbal (informativa) e requer uma monitorização mútua do desempenho prévia. Por sua vez, os comportamentos de ajuda potenciam o rendimento da equipa;

■ **Orientação da equipa** – Refere-se à propensão para coordenar, avaliar e utilizar os apoios e as contribuição das tarefas dos outros membros, assim como à receptividade para aceitar *feedback* deles.

Por último, estes cinco componentes de equipa são possíveis graças à ação de três mecanismos de coordenação (Salas, Rosen, Burke & Goodwin, 2009):

- **Os modelos mentais compartilhados**, ou estruturas de conhecimento organizadas, que facilitam a execução dos processos interdependentes;
- **A comunicação em laço (loop) ou em circuitos fechados**, que se refere a processos comunicativos recursivos ou de fluxo, que evitem a unidirecionalidade;
- **A confiança mútua dos membros**.

Hackman e colaboradores (2000) apresentaram uma síntese muito completa sobre as condições que facilitam um trabalho de equipa eficaz (Tabela 9.3).

**Tabela 9.3 – Componentes para criar as condições para um trabalho de equipa eficaz**

Processos critério	Componentes			
	Direção	Estrutura	Contexto	Liderança
Amplitude de esforços	Tarefa desafiante (nem muito fácil, nem muito difícil)	Estrutura motivacional das tarefas	Sistema de recompensas	Corrigir problemas de coordenação, criar compromisso
Conhecimentos e habilidades suficientes	Consequências benéficas do trabalho, para os membros e outros	Composição da equipa	Sistema de formação	Corrigir o "peso" inapropriado de recursos, fomentar a formação cruzada
Estratégias de rendimento apropriadas para a tarefa	Clareza de propósitos e de objetivos	Normas globais de comportamento	Sistema de informação e retroalimentação	Corrigir problemas de execução, potenciar a inovação no desenvolvimento de estratégias

Fonte: Hackman, Wageman, Ruddy & Ray (2000).

Em resumo, o trabalho em equipa requer algumas metas e tarefas bem especificadas e estruturadas, que possibilitem a motivação e o desempenho adequados; uma liderança eficaz que guie a equipa e facilite os seus processos; um sistema de apoio, que inclua os sistemas de recompensas, formação e *feedback*; uma cultura organizacional que sustente as equipas e relações entre os membros caracterizadas pela confiança, a cooperação e o compromisso mútuos, que permitam alcançar elevados níveis de coesão.

Estes componentes podem ser classificados em dois grandes grupos, em função de um critério temporal (Zornoza, Salanova & Peiró, 1996):

- O conjunto de tarefas prescritas, que condicionam os processos adequados para um desempenho eficaz, a distribuição e a coordenação desses processos e os padrões de qualidade que se pretende alcançar. Este componente implica a planificação e a estruturação de estratégias e de processos, e compreende atividades prévias à realização da tarefa;
- A execução real e efetiva do conjunto de tarefas, que implica o desdobramento das competências dos membros e os processos ou mecanismos utilizados pela equipa para alcançar as metas, que é simultâneo à realização das tarefas.

Em suma, não há nenhuma fórmula mágica que garanta o sucesso do trabalho em equipa, tratando-se de uma delicada combinação de ingredientes que nem todas as equipas são capazes de atingir, em parte pelas limitações impostas pelas características internas das equipas e em parte pelas restrições do contexto organizacional ao qual pertencem.

## Vantagens e desvantagens das equipas de trabalho e do trabalho em equipa

Talvez um dos aspectos mais controversos, tanto entre os teóricos como entre os consultores, seja relativo ao balanço que confronta a utilização de equipas e o trabalho em equipa em contextos organizacionais. Desde os mais entusiastas defensores até aos mais ferozes críticos, cabe encontrar, não obstante, todo o tipo de posições intermédias. Ao analisar as principais razões que explicam a utilização das equipas, já se apresentaram alguns dos seus potenciais benefícios, aos quais se somam outras vantagens e desvantagens mais frequentes, apresentadas no Quadro 9.4.

Agora, é necessário considerar que tal balanço não se pode realizar de forma abstrata, ou seja, as equipas de trabalho e o trabalho em equipa não são independentes de uma série de fatores que contribuem para a sua adequação ou não. Entre eles cabe destacar o tipo e a complexidade da tarefa, os objetivos e o tipo de resultados que se espera alcançar, os prazos, a pressão de tempo e o nível de stress ambiental, as características do contexto (apoio, sistemas de recompensa, recursos disponíveis, cultura organizacional, estilos de liderança), as características dos membros (valores, atitudes, formação, compatibilidade entre eles), ou a congruência entre a cultura nacional ou organizacional e os valores cooperativos ou colaborativos que o trabalho em equipa exige. Assim, é possível implantar equipas em contextos onde predomina uma **cultura individualista ou competitiva**? Ou, dito de outro modo, pode funcionar da mesma forma um círculo de qualidade no Japão, ou, por exemplo, em Portugal? As vantagens e as desvantagens são contingentes, neste caso, às variáveis culturais.

metas e tarefas bem especificadas e es-  
tendo adequados; uma liderança eficaz  
e sistema de apoio, que inclua os sistemas  
organizacional que sustente as equipes  
fiança, a cooperação e o compromisso  
deles.

is grandes grupos, em função de um

am os processos adequados para a  
ação desses processos e os padrões  
componente implica a planificação e a  
compreende atividades prévias a reali-

, que implica o desdobramento das  
mecanismos utilizados pela equipa  
ação das tarefas.

a o sucesso do trabalho em equipa  
ites que nem todas as equipas são  
s pelas características internas das  
acional ao qual pertencem.

## Is de trabalho e do tra-

teóricos como entre os consulto  
e equipas e o trabalho em equipa  
s defensores até aos mais ferozes  
sições intermédias. Ao analisar as  
se apresentaram alguns dos seus  
ns e desvantagens mais frequen-

de realizar de forma abstrata, ou  
o independentes de uma série de  
re eles cabe destacar o tipo e a  
que se espera alcançar, os pra-  
characterísticas do contexto (apoio  
organizacional, estilos de liderança),  
compatibilidade entre eles), ou  
valores cooperativos ou colab-  
implantar equipas em contextos  
? Ou, dito de outro modo, pode  
ão, ou, por exemplo, em Portu-  
te caso, às variáveis culturais.

Quadro 9.4 – Vantagens e desvantagens mais frequentes das equipas e do trabalho em equipa

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacidade potencial de um maior volume de informação, conhecimentos e competências;</li> <li>■ Diversidade de pontos de vista que possibilita uma perspetiva mais ampla e uma maior heterogeneidade, essenciais nas tarefas de solução de problemas e tomada de decisões;</li> <li>■ Meios eficazes para gerar novas ideias e soluções criativas para problemas complexos;</li> <li>■ Maior potencial para enfrentar com êxito tarefas complexas e interdependentes;</li> <li>■ Ao permitir a participação nos processos de tomada de decisão, é frequente que os membros se impliquem e aceitem as soluções ou decisões adotadas;</li> <li>■ Oferecem uma maior confiança e segurança acerca das decisões tomadas face ao caráter arbitrário e autocrático com que se percecionam muitas vezes as decisões individuais;</li> <li>■ Meios para o desenvolvimento de uma <b>identidade grupal</b>, que pode potenciar a implicação e o compromisso dos membros entre si, em relação à tarefa e aos respetivos objetivos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maior lentidão dos processos;</li> <li>■ Potenciam o conformismo e a redução de juízos críticos em alguns membros face à maioria, derivados do desejo de pertença e do receio de serem excluídos se demonstrarem oposição;</li> <li>■ Dificuldades de coordenação se os membros carecem de competências de comunicação;</li> <li>■ O possível domínio e manipulação da própria equipa e dos seus recursos por parte de um membro ou de uma minoria influente;</li> <li>■ Os possíveis efeitos negativos do estatuto, do género ou da hierarquia sobre as contribuições de alguns membros;</li> <li>■ A redução do esforço e da motivação individual que dá lugar à <b>ociosidade social</b>;</li> <li>■ O não agrupamento e aproveitamento de todos os recursos disponíveis pela equipa;</li> <li>■ A <b>complacência grupal</b> ou a tomada imediata de decisões aceitáveis para a equipa sem procurar outras possibilidades de maior qualidade;</li> <li>■ Outros processos de consequências negativas, como inibição, difusão da responsabilidade, <b>polarização</b> dos juízos ou das decisões, ou desenvolvimento do <b>pensamento grupal</b>.</li> </ul>

Fontes: Gil & García Sáiz (1996); West, Borrill & Unsworth (1998).

Finalmente, qualquer modelo de organização baseado em equipas tem de ter em conta a combinação desses fatores para eleger tanto o tipo de equipas a implementar como as estratégias de trabalho em equipa a utilizar, já que ambos não são independentes desses ditos fatores. Talvez a principal razão que explica os **fracassos** ocasionais das equipas se encontre no facto de haver partido de tal consideração em abstrato. Como acontece com qualquer fármaco, que não é **bom nem mau**, independentemente do sofrimento, do momento em que é administrado, da história do paciente ou de uma combinação de vários deles, as equipas não são uma panaceia nem uma pandemia. É preciso insistir em que os seus resultados são contingentes a uma sensível, e sem dúvida complexa, rede de fatores que condicionam o seu funcionamento e a sua eficácia.

## Elementos que formam as equipas de trabalho (entradas)

Tradicionalmente, considera-se que a origem da investigação sobre a eficácia das equipas de trabalho foram as experiências realizadas em Hawthorne nas primeiras décadas do século XX. Os seus resultados estabeleceram a importância das relações intergrupais em contextos organizacionais, a influência dos grupos sobre os seus membros e os efeitos das relações informais sobre o comportamento laboral (West, Borrill & Unsworth, 1998). Esta corrente culmina na formulação do clássico modelo entradas-processos-saídas (IPO model; *input-processes-output*) de desempenho grupal (Hackman & Morris, 1975), que foi dominante, de maneira implícita ou explícita, na investigação. Esquematicamente, o modelo postula que as entradas ou recursos das equipas (como a tarefa, as características dos

membros ou da estrutura) influenciam a eficácia ou as **saídas**, tanto direta como indiretamente, através dos **processos** (tais como liderança, coordenação ou comunicação). Este modelo recebeu importantes críticas, centradas especialmente no seu caráter estático (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001), já que não é capaz de incorporar os aspectos temporais e recursivos que o desenvolvimento e o *feedback* implicam para as equipas – com consequente esquecimento dos processos adaptativos e instrumentais da aprendizagem em equipa (Alcover, Gil & Barrasa, 2004) que influenciam, inevitavelmente, a sua eficácia. Também tem sido criticado pelo desempenho unitário e opaco dos processos de equipa cujo caráter operante só se pode inferir a partir dos resultados alcançados (Rico, Alcover & Tabernerero, 2010).

Consequentemente, a este modelo básico foi adicionada, nas últimas décadas, a consideração de diversas variáveis relacionadas com o contexto organizacional, as tecnologias utilizadas pela equipa, os aspectos temporais ou a reflexividade da equipa sobre a sua atividade. Talvez o modelo que mais aceitação tem tido na investigação recente é o denominado **IMOI** (*input-mediator-output-input*), proposto por Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt (2005), se bem que as classificações sobre os elementos que formam as **entradas**, os tipos de processos e as medidas das **saídas** ou critérios de eficácia apresentam uma grande diversidade na literatura especializada (Essens, Vogelaar, Mylle, Blendell, Paris, Halpin e Baranski, 2009; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu & Saul, 2008; Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

A partir da consideração do modelo IMOI junto com outras propostas, oferece-se uma versão sintética dos principais elementos implicados no funcionamento das equipas (Tabela 9.2).

## Contexto organizacional

A característica que melhor define a investigação recente sobre as equipas é a ênfase dada à influência das variáveis do contexto organizacional do qual fazem parte (Guzzo & Dickson, 1996; Hackman, 2002; Ilgen, 1999). Os fatores que têm recebido mais atenção são os seguintes (Rico, Alcover & Tabernerero, 2010; Unsworth & West, 2000):

- **Sistema de recompensas** – Como são recompensados os membros na equipa e na organização;
- **Formação** – Políticas e práticas dirigidas a melhorar as competências dos membros da equipa;
- **Assistência técnica** – Tecnologias e ferramentas disponíveis para apoiar o trabalho da equipa;
- **Clima organizacional** – Existência de um clima que apoie tanto as pessoas como o trabalho em equipa;
- **Cultura organizacional** – Valores e crenças fortemente arraigadas que sustentam as políticas e as práticas da organização (ver Capítulo 15);
- **Modelo da organização** – Estrutura permite interrelacionar as equipas de trabalho e estas com o resto da organização, ao mesmo tempo que articula os fluxos de comunicação, coordenação e permite apoios que facilitam recursos e eliminam obstáculos.

s saídas, tanto direta como indireta (coordenação ou comunicação). Este é especialmente no seu caráter estático e de incorporar os aspectos temporais e implicam para as equipas - como os instrumentais da aprendizagem, am, inevitavelmente, a sua eficácia e opaco dos processos de equipas resultados alcançados (Rico, Alcovert,

a, nas últimas décadas, a consideração organizacional, as tecnologias utilizadas da equipa sobre a sua atividade. Ição recente é o denominado IMO, beck, Johnson e Jundt (2005), se n as entradas, os tipos de processos, representam uma grande diversidade (Bell, Paris, Halpin e Baranski, 2009; Mathieu & Zaccaro, 2001).

tras propostas, oferece-se uma funcionamento das equipas (Ta-

bre as equipas é a ênfase dada fazem parte (Guzzo & Dickson, 2000):

os membros na equipa e na competências dos membros.

níveis para apoiar o trabalho

de tanto as pessoas como o

irraigadas que sustentam as

ar as equipas de trabalho e articula os fluxos de comunicação e eliminam obstáculos;

FACTOR

- **Grau de competitividade interna** e de intrigas políticas entre grupos dentro da organização, assim como o controlo e o tipo de supervisão exercidos sobre os membros;
- **Nível de incerteza ambiental** – Em relação com a tarefa, os clientes, os fornecedores, a quota de mercado, etc.

A estes fatores podem juntar-se outros, como sejam o tipo de liderança organizacional ou a pressão temporal e os prazos impostos para levar a cabo as atividades destinadas a atingir os objetivos.

Parece demonstrado que um sistema de recompensas centrado nos resultados grupais, em lugar dos individuais, um clima caracterizado por um baixo controlo, alta autonomia, a preocupação pelo bem-estar dos membros e o compromisso pela formação, um ambiente não competitivo, mas baseado na confiança, objetivos comuns, na segurança participativa e na controvérsia construtiva, e um nível relativamente elevado de incerteza ambiental, são condições para que as equipas de trabalho alcancem altos níveis de eficácia. Finalmente, apesar de muitos gestores e consultores continuarem a acreditar que os determinantes do desempenho grupal se encontram nos processos internos, os resultados das investigações mais recentes sugerem que os fatores do contexto organizacional são muito mais influentes na eficácia de equipas de trabalho do que até recentemente se acreditava (Guzzo, 1996; Hackman, 1990).

Quanto ao impacto das políticas formativas, uma recente meta-análise confirmou uma correlação de 0,29 para a influência global que exerce a formação das equipas na melhoria, tanto do desempenho objetivo das equipas, como da sua avaliação por parte dos supervisores (Salas, Nichols & Driskell, 2007).

O modelo da organização também foi considerado, especialmente em relação aos sistemas de coordenação entre as equipas (*multi-team systems*). Assim, a literatura recente mostra que a efetiva coordenação entre as equipas prediz benefícios sobre o seu desempenho e sobre os seus processos internos, especialmente em contextos de alta interdependência (Marks, Mathieu, Alonso, DeChurch & Panzer 2005; Mathieu, Maynard, Taylor, Gilson & Rudy, 2007; van der Vegt & van de Vliert, 2005). No que diz respeito aos sistemas de alta implicação, estes são assinalados como especialmente relevantes para os projetos orientados para a mudança tão necessária na atual conjuntura socioeconómica (Lawler & Worley, 2006).

Por outro lado, o contexto organizacional pode provocar efeitos significativos no funcionamento e na eficácia das equipas ao criar determinadas condições que facilitam ou inibem a **potenciação** (*empowerment*) da equipa de trabalho, termo que faz referência a uma série de estratégias com vista a incrementar a motivação e a eficácia das equipas, outorgando-lhes **poder** sobre o seu funcionamento, as suas decisões e os seus objetivos (Liden & Arad, 1996). Da mesma maneira que na potenciação individual, na qual se identificam quatro dimensões – autoeficácia ou competência, significado da tarefa, capacidade de escolha e impacto da própria atividade sobre o resultado (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) – a **potenciação da equipa** apresenta quatro dimensões paralelas (Quadro 9.5).

Quadro 9.5 – Dimensões da potenciação da equipa

■ <b>Potência</b> , ou crença coletiva acerca da eficácia que a equipa pode alcançar;	■ <b>Autonomia</b> , ou capacidade da equipa de tomar decisões acerca da sua atividade, do seu funcionamento ou dos seus objetivos;
■ <b>Significado</b> , ou consistência entre a tarefa e as crenças, atitudes e comportamentos dos membros da equipa.	■ <b>Consequências</b> , ou influência que a atividade da equipa exerce sobre os resultados alcançados.

Fonte: Kirkman & Rosen (1997).

O contexto organizacional não só influencia diretamente através dos fatores acima mencionados, como também o faz de maneira indireta, ao criar, ou não, estas condições de **potenciação de equipa**, que constituem fatores-chave para a motivação e a percepção grupal do modo como executa o seu trabalho e dos resultados que derivam da sua atividade.

Também outros estudos se têm centrado no papel desempenhado pela percepção de apoio organizacional por parte dos membros, concluindo-se que têm uma influência positiva sobre o poder dos grupos, embora essa relação se encontre mediada pelos processos grupais (Kennedy, Loughry, Klammer & Beyerlein, 2009).

Em suma, os fatores do contexto apresentam uma elevada importância dentro das **entradas ou recursos** das equipas (Rico, Alcover & Taberner, 2010) e constituem elementos-chave ao influenciar também indiretamente os processos ou **mediadores** e a valorização da eficácia das equipas de trabalho.

## Composição da equipa

Ao analisar este aspecto, há que ter em conta dois fatores básicos: as características dos membros e o modo como se combinam na configuração única que representa cada equipa. Assim, os processos implicados no funcionamento e no desempenho de uma equipa podem dividir-se em (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997):

- A identificação e a aplicação das contribuições relevantes (recursos, capacidades, conhecimentos, habilidades, experiência) que os membros podem fornecer e que influenciam a interação e a execução da tarefa;
- Os processos implicados no modo como essas contribuições se combinam (mediante a simples agregação, a fusão ou a transformação), com o objetivo de alcançar os objetivos grupais.

É tentador perguntar se existe algum modo de determinar quais são as características **ideais** dos membros e qual é a combinação **perfeita** para criar equipas eficazes. Tal fórmula não existe, mas é possível, pelo menos, conhecer o efeito de algumas variáveis.

Em primeiro lugar, no que se refere ao tamanho, num estudo recente, realizado com 329 grupos de trabalho que desempenhavam diferentes tipos de tarefas em diversas organizações, Wheelan (2009) constatou de maneira sistemática que as equipas formadas por três a seis membros eram significativamente mais produtivas e estavam mais desenvolvidas do que as compostas por sete a 10 membros e por mais de 11 membros, o que parece indicar que o tamanho reduzido é preferível a qualquer outro.

A diversidade dos membros da equipa (no que se refere à sua formação, profissão, experiência laboral, valores, categoria social, género, características étnicas, etc.) tende a ser, geralmente, um elemento enriquecedor e positivo, embora as suas relações com o desempenho e a eficácia apresentem uma grande complexidade (Jehn, Northcraft & Neale, 1999). Assim, os seus efeitos sobre o funcionamento da equipa dependem do tipo que se considera (Lunsford & West, 2000): a diversidade de capacidades e de conhecimentos relevantes para a tarefa é boa, uma vez que a heterogeneidade neste tipo de características implica que cada membro possa realizar contribuições específicas e complementares às restantes que contribuam para alcançar os objetivos. Pelo contrário, parece que a diversidade de características orientadas para as relações (tais como idade, o género ou raça/etnia) pode provocar diferenciações entre o grupo com o qual cada membro se identifica e a equipa da qual faz parte (por exemplo, duas mulheres numa equipa composta por outros cinco homens podem antecipar a sua identificação com um grupo de género na identificação com a equipa, e provocar conflitos entre a defesa da sua identidade de grupo e a sua identidade como membros da equipa).

Os efeitos deste segundo tipo de diversidade podem acentuar-se se implicarem diferenças de valores, atitudes e pontos de vista, algo que foi possível comprovar quando a diversidade se relaciona com a idade e a raça/etnia. Em suma, a diversidade na composição pode ser uma espada de dois gumes: boa para ganhar em criatividade e inovação, e perigosa como origem de conflitos e mal-estar dentro da equipa. Assim, distintas revisões recentes mostram-nos um panorama de resultados mistos, que impedem de afirmar categoricamente que a diversidade conduz a níveis mais elevados de desempenho ou melhora o compromisso e a satisfação dos seus integrantes (Jackson & Joshi, 2004). Isto produziu a emergência de aproximações, como o estudo das falhas em equipas onde a diversidade dos seus membros é significativa (Lau & Murnighan, 1998), naquelas onde o mais relevante não é a distribuição ou o equilíbrio das características individuais, mas a forma como estas variáveis se alinham e interagem entre si. As falhas definem-se como linhas hipotéticas que dividiriam um grupo em subgrupos em função do alinhamento de um ou mais atributos.

E a investigação sobre as falhas que está a guiar a investigação sobre a diversidade nos últimos anos, centrando-a em três aspectos principais: mostrar uma relação curvilínea (U invertido) entre o potencial de falha numa equipa e o seu desempenho (Gibson & Vermeulen, 2003); identificar aspectos de tarefa que modulam o impacto das falhas (Rico, Molleman, Sanchez-Manzanares & van der Vegt, 2007); identificar os mecanismos mediadores, como o conflito, a identificação grupal (Lau & Murnighan, 2005) ou o processamento de informação relevante para a tarefa, que explicam os efeitos das falhas de diversidade (Homans, van Knippenberg, van Kleef & De Dreu, 2007).

Outro aspeto da composição que ganhou importância recentemente são as mudanças de membros como resultado das práticas flexíveis nas organizações (Alcover, Rico & Gil, 2011). Modificar a composição de uma equipa pode prejudicar a sua eficácia. Mas, se as mudanças afetam apenas um número reduzido de membros e são feitas gradualmente, o desempenho (inovação) pode manter-se ou mesmo melhorar (Perreti & Negro, 2007). Embora não seja fácil tirar conclusões, parece que a chegada de novos membros em quantidade moderada e gradual ao longo do tempo incrementa os resultados produtivos das equipas, pelo menos em tarefas de resolução de conflitos e de tomada de decisão (Alcover, 1998; Alcover & Gil, 1999).

Também se concluiu que o incremento das mudanças de membros tem efeitos positivos no desempenho quando as equipas são novas, mas ocorre o contrário quando as equipas são mais antigas (Hirst, 2009). Não obstante, os efeitos gerais das dinâmicas de pertença sobre os processos das equipas e sobre os resultados noutras tarefas ainda não estão claros.

No que diz respeito à mudança, o **tempo** que os membros trabalham juntos como equipa é também um fator relevante, tanto para o desenvolvimento dos modelos mentais da equipa como para a coordenação. Assim, os membros da equipa que passam mais tempo juntos adquirem um conhecimento comum preciso sobre as competências que cada um possui para o trabalho (memória transativa), o que os ajuda a coordenar melhor as suas ações (Lewis, Belliveau, Herndon & Keller, 2007).

### Estrutura social da equipa

Com este termo faz-se referência, fundamentalmente, à estrutura de papéis da equipa, ao estatuto associado a cada um desses papéis ou às características que os membros possuem, assim como ao sistema de normas que rege o funcionamento interno da equipa. Evidentemente, tanto os papéis como o estatuto se encontram muito ligados às variáveis analisadas no ponto da composição. Assim, quanto mais **diversa** for a equipa (em qualquer das duas formas de diversidade consideradas), maior será a diferenciação de papéis e de estatuto, como se pode comprovar numa equipa multidisciplinar do tipo de **cuidados primários**. Neste caso, ocorre algo similar ao mencionado a propósito da diversidade: a diferenciação de papéis (e as suas correspondentes funções) é uma característica essencial de toda a equipa e uma espécie de condição para obter um bom desempenho; no entanto, se a diferenciação implicar uma **hierarquização** excessiva de membros, com diferenças muito marcadas no estatuto de cada um deles, as consequências podem ser negativas. Finalmente, o mais recomendável seria potenciar a diferenciação **horizontal** de papéis e funções dentro da equipa, para incrementar a especificidade das contribuições de cada membro e atenuar, na medida do possível, a diferenciação **vertical**, que, muitas vezes, implica um aumento da distância entre o estatuto dos membros. Sem esquecer que existem diferenças no estatuto que não dependem da estrutura própria de cada grupo, como as de caráter social ou cultural (género, raça, etc.), que podem refletir estruturas sociais de iniquidade e estão instaladas nos indivíduos, independentemente da sua pertença concreta a uma equipa (Ridgeway, 2001).

Um estudo recente (Lam, van der Vegt, Walter & Huang, 2011), que analisa as relações sociais e os processos de comparação social, revela que nas equipas com menos metas cooperativas a comparação com um membro de muito alto desempenho se encontra associada positivamente a comportamentos de dano interpessoal, mas apenas quando as expectativas de um desempenho similar ao destes membros no futuro eram baixas. No entanto, estes efeitos são atenuados quando as equipas contam com metas mais cooperativas.

No que respeita às normas da equipa, podem estar definidas a partir das especificações externas a ela, isto é, ditadas pelos agentes organizacionais, ou emergir das próprias relações e dos acordos entre os membros. Em geral, parece aconselhável tentar impor à equipa o menor número possível de normas a partir do exterior e permitir que seja esta a determiná-las, sempre que o processo seja participativo e consensual e não seja o resultado da decisão.

os membros tem efeitos positivos no contrário quando as equipas são das dinâmicas de pertença sobre tarefas ainda não estão claras.

os trabalham juntos como equipa e os modelos mentais da equipa são que passam mais tempo juntos competências que cada um possui coordenar melhor as suas ações

são dos membros poderosos ou uma plasmação das diferenças de estatuto entre os membros.

## Estrutura da tarefa

Provavelmente trata-se da principal variável que determina o funcionamento e a eficácia das equipas de trabalho. No entanto, dada a grande variedade de tarefas grupais que se pode levar a cabo (Gil, Garcia Saiz & Alcover, 1999), torna-se muito difícil estabelecer como é que as tarefas influenciam no desempenho. Entre os muitos modelos que têm sido propostos, talvez o mais útil e simples seja o indicado por Hackman (1990; Hackman & Oldham, 1975), que identifica cinco critérios fundamentais:

- **Autonomia** – Grau de responsabilidade que a equipa tem em relação ao seu trabalho e ao modo de o executar;
- **Variedade da tarefa** – Nível de variedade das tarefas atribuídas;
- **Significado da tarefa** – Grau em que a tarefa é importante e significativa para a equipa, a organização e a sociedade;
- **Identidade da tarefa** – Grau em que a tarefa constitui um todo com sentido e integrado num resultado final;
- **Feedback da tarefa** – Nível de feedback disponível sobre a execução da tarefa.

O modelo prevê que a eficácia da equipa será elevada na medida em que os ditos fatores também sejam elevados e enquanto os outros elementos envolvidos no desempenho se mantenham constantes; esta previsão também se aplica ao grau de satisfação laboral. O modelo de Hackman parece apoiado pelo alto nível de eficácia que, muitas vezes, apresentam os diferentes tipos de equipas de trabalho autónomas, autodirigidas ou autodesenhadas, que utilizam certas organizações, uma vez que tendem a ter capacidade suficiente para controlar e projetar as suas tarefas e procedimentos de modo consistente com os cinco critérios.

A autonomia é uma das características que tem recebido mais atenção nos últimos anos (Rico, Alcover & Taberner, 2010). Os estudos concluem que a autonomia é uma característica básica do projeto da tarefa das equipas que modula os efeitos, tanto de outras variáveis antecedentes (e.g., a diversidade da equipa), como dos processos (e.g., gestão de conflitos), sobre a eficácia grupal (Kozlowski & Bell, 2003). Num recente meta-análise sobre as relações entre o modelo da equipa e o seu desempenho (Stewart, 2006), concluiu-se que o incremento de autonomia, junto com a coordenação dentro da equipa, correspondia ao desempenho mais elevado, se bem que a dimensão do efeito variava dependendo do tipo de tarefa.

Também a interdependência como característica da tarefa da equipa tem monopolizado a atenção dos investigadores. Foram identificados diferentes tipos de interdependência, mas os principais têm que ver com tarefas e objetivos. A interdependência de tarefas é o grau em que os membros de uma equipa dependem uns dos outros e interagem entre si para alcançar os seus objetivos. A interdependência de objetivos é o grau em que os membros de uma equipa compartilham objetivos na sua atividade. Os estudos centrados na interdependência

da tarefa mostraram o seu efeito modulador (geralmente em termos positivos) sobre muitos dos efeitos que distintos processos da equipa exercem sobre os resultados organizacionais, como os comportamentos de ajuda (Bachrach, Powell, Collins & Richey, 2006), a confiança (Rico, Alcover, Sánchez-Manzanares & Gil, 2009), a comunicação, o conflito ou a flexibilidade (Stewart & Barrick, 2000). Estes efeitos moduladores estendem-se aos efeitos diretos que outras variáveis de tarefa têm sobre o desempenho, como a virtualidade (Rico & Cohen, 2005) ou a própria autonomia. A este respeito, Langfred (2005) mostra como os efeitos positivos da autonomia sobre o desempenho da equipa só se produzem sob condições de elevada interdependência. Por seu lado, a interdependência de objetivos tem mostrado relações positivas com uma maior aprendizagem, quantidade de informação partilhada e efetividade da equipa (De Dreu, 2007).

Por fim, outra variável que tem recebido atenção é a incerteza da tarefa, com base na existência de conexões ou vínculos pouco claros entre o que a equipa tem de fazer (trabalho) e o resultado que alcançará (resultados) (Navarro, Díez, Gomez Meneses & Quijano, 2008). As dimensões da incerteza da tarefa são: clareza, novidade, diversidade e conflito (Navarro, Quijano, Berger & Meneses, 2011). Os resultados das investigações mostram que, quando as tarefas têm níveis de incerteza médios ou altos, o trabalho em equipa torna-se necessário; pelo contrário, perante tarefas escassamente incertas não será necessário executá-las em equipa.

## Contexto cultural

A importância de fatores culturais no funcionamento das equipas tem estado condicionado pela ênfase que lhes tem sido dada na literatura organizacional em relação a muitos outros aspetos. Fundamentalmente, tem-se desenvolvido duas linhas de investigação: a primeira ocupa-se de estudar como as características culturais (e.g., **individualismo-coletivismo** ou **distância de poder**) podem influenciar no comportamento e na participação das pessoas em grupos (Bochner & Hesketh, 1994; Chen, Chen & Meindl, 1998; Gibson & Zellmer-Bruhn, 2001); a segunda ocupa-se de analisar tanto as dinâmicas particulares das equipas compostas por membros de diferentes culturas, como o tipo de relações que se estabelecem entre grupos de trabalho que pertencem, cada um deles, a diferentes culturas (Granrose & Oskamp, 1997). É ainda cedo para determinar os efeitos da grande variabilidade de fatores que confluem nestes processos, embora, por exemplo, uma certa **homogeneização** ou **simplificação** na comunicação, no comportamento ou em certas atitudes pareça inevitável, ficando por determinar o possível empobrecimento cultural (ou todo o contrário) que trata consigo a convivência em equipas multiculturais. Sem dúvida, a investigação futura deverá abordar os aspetos relacionados com os processos de adaptação a contextos organizacionais culturalmente diversos e nos quais também as equipas são compostas por membros com características multiculturais, o que incrementa a necessidade de possuir competências de adaptação a estes ambientes de trabalho cada vez mais complexos (Burke, Priest, Wooten, Diazgranados & Salas, 2009).

## Como funcionam as equipas de trabalho (processos ou mediadores)

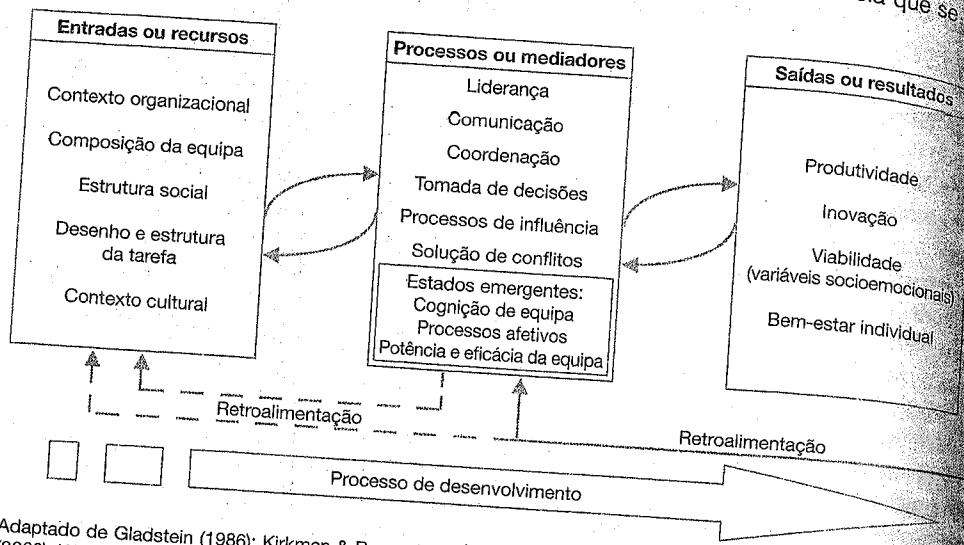
Já se assinalou que os processos de grupo constituíram o centro da atenção tradicional no estudo do desempenho e da eficácia das equipas de trabalho, não só nos modelos combinatorios, mas também nas abordagens que os consideram sistemas abertos (ou *input-processes-output*). No entanto, as duas últimas décadas na investigação grupal têm-se caracterizado por uma abertura a partir do centro (os processos) para a **direita** e/ou a **esquerda** (os recursos e os resultados da equipa) (Ilgen, 1999). Assim, como observou Guzzo (1996), embora os intergrupais tenham recebido atenção, os focos de interesse deslocaram-se para as variáveis de contexto organizacional que influenciam o desempenho das equipas e até para os resultados destes. Como já se mencionou, o modelo IMOI (Ilgen *et al.*, 2005) observa o carácter cíclico dos processos de *feedback*, de forma que os *outputs* da equipa, num determinado momento, representam novos *inputs* para atuações posteriores. Kozlowski e Ilgen (2006) integraram estas ideias num modelo que considera as equipas como sistemas multível (nível individual, de equipa e organizacional), orientados para os processos relevantes para a tarefa e que evoluem com o tempo, pelo que tanto os processos como a eficácia das equipas constituem fenómenos emergentes (padrões resultantes da interação regular e repetida entre os membros).

Por outro lado, muitos autores têm reclamado que se abandone a visão **estática** dos processos grupais e se adote uma perspetiva dinâmica, que tenha em conta os fatores temporais, os quais possuem uma grande importância para a compreensão do funcionamento das equipas (Arrow, McGrath & Berdahl, 2000; Weingart, 1997; Worchel, 2001) e cuja consideração será inevitável na futura investigação sobre equipas (Mohammed, Hamilton, & Lim, 2009).

As principais revisões sobre o funcionamento e a eficácia das equipas concordam em apontar três tipos básicos de processos ou mediadores: processos comportamentais, estados cognitivos emergentes e estados motivacionais-afetivos (Gil, Alcover & Peiró, 2005; Ilgen *et al.*, 2005; Kozlowski & Bell, 2003; Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson, 2008; Rico, Alcover & Tabernero, 2010).

Na Figura 9.1 identificam-se os principais processos grupais que intervêm no desempenho da equipa. No que respeita à liderança, à comunicação, à coordenação, à tomada de decisões, aos processos de influência social ou à resolução de conflitos, é óbvia a impossibilidade de tratá-los aqui, por questões de espaço, além de que, em grande medida, todos são tratados ao estudar os fundamentos da psicologia dos grupos (Alcover & Gil, 1999); assim, os ditos conteúdos não se vão reiterar aqui. Este ponto dedicar-se-á a apresentar uma breve análise sobre aqueles que se denominam **estados emergentes**, de caráter fundamentalmente **sociocognitivo**, entre os quais se incluem os sistemas de conhecimento compartilhado e os processos afetivos. Não se quer dizer com isso que estes sejam os únicos estados emergentes, dado que, por exemplo, a liderança, os processos de influência ou os conflitos podem apresentar tal caráter (Gil, Alcover, Rico & Sanchez-Manzanares, 2011). Com esta denominação só se pretende diferenciá-los daqueles outros que, embora sendo processos, podem considerar-se mais **estruturais**, como a comunicação ou a coordenação (Rico, Sanchez-Manzanares, Gil & Gibson, 2008; Rico, Sanchez-Manzanares, Gil, Alcover

& Tabernero, 2011), ao mesmo tempo que se destaca a crescente importância que se lhes concede na investigação atual.



Adaptado de Gladstein (1986); Kirkman & Rosen (1997); Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson (2008); Unsworth & West (2000); West, Borrill & Unsworth (1998).

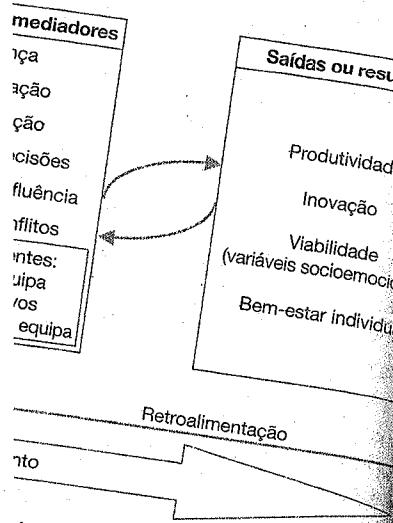
Fig. 9.1 **Modelo de eficácia das equipas de trabalho**

## Cognição de equipa

Como consequência do crescente caráter mental, simbólico, abstrato e baseado no processamento de informações de boa parte das tarefas com que as equipas têm de lidar na actualidade, tornou-se importante no estudo dos processos grupais a utilização de construtos cognitivos, tais como os modelos mentais compartilhados, a memória transativa e a metacognição em grupos (Alcover, 2000). Todos eles implicam a utilização da **cognição social compartilhada**, ou seja, a colaboração entre os membros que levam a cabo conjuntamente a codificação, a interpretação, o armazenamento e a recolha de informação relevante relacionada tanto com a tarefa, como com as características dos colegas de equipa (Hinsz *et al.*, 1997; Kozlowski & Ilgen, 2006; Larson & Christensen, 1993). A principal distinção entre os dois conceitos centrais na cognição de equipa resume-se na importância atribuída ao conhecimento (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010), que num caso se refere ao que é posto em comum pelos membros da equipa (modelos mentais compartilhados), em comparação com o conhecimento que se encontra distribuído entre os membros da equipa (memória transativa; Kozlowski & Ilgen, 2006).

Os modelos mentais compartilhados podem ser definidos como estruturas de conhecimento dos membros da equipa que lhes permitem ter explicações precisas e com expectativas sobre a tarefa. Ao mesmo tempo, facilitam-lhes a coordenação das suas ações e a adaptação do seu comportamento às exigências da tarefa e dos seus próprios colegas (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993). A semelhança destas estruturas de conhecimento entre os membros permite prever a qualidade dos processos da equipa e dos seus resultados (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas & Cannon-Bowers, 2000), de modo que a aprendizagem

e destaca a crescente importância que



Maynard, Rapp & Gilson (2008); Unsworth & W

equipas de trabalho

bólico, abstrato e baseado no pro-  
om que as equipas têm de lidar na-  
os grupais a utilização de constru-  
ados, a memória transativa e a me-  
m a utilização da cognição social  
que levam a cabo conjuntamente  
lha de informação relevante rela-  
dos colegas de equipa (Hinsz et  
993). A principal distinção entre  
-se na importância atribuída ao  
n caso se refere ao que é posto  
npartilhados), em comparação  
membros da equipa (memória

o estruturas de conhecimento  
precisas e com expectativas  
das suas ações e a adapta-  
próprios colegas (Cannon-  
iras de conhecimento entre  
equipa e dos seus resultados  
modo que a aprendizagem

upal e o desenvolvimento dos modelos mentais compartilhados convertem-se na chave para um funcionamento eficaz (Cooke, Gorman, Duran & Taylor, 2007).

Por sua parte, um sistema de memória transativa pode definir-se como um conjunto de sistemas de memória individual em combinação com os processos de comunicação que têm lugar entre os membros de um grupo (Wegner, 1987). Ou seja, a memória transativa integra o conhecimento particular dos membros com uma consciência comum de quem sabe o que na equipa, pelo que facilita o acesso a uma melhor e maior quantidade de informação do que aquela que qualquer membro do grupo seria capaz de armazenar e lembrar por si só (Moreland, Argote & Krishnan, 1996). Inclui o grau de especialização ou de diferenciação do conhecimento dentro da equipa, a capacidade de coordenação disponível para a equipa e a credibilidade, confiança ou crenças sobre a precisão do conhecimento de cada um dos membros (Austin, 2003; Lewis, 2003; Lewis, Lange & Gillis, 2005). A memória transativa, então, atua como uma espécie de **disco rígido** da equipa, uma vez que proporciona aos seus membros o **programa** com o qual aceder à informação armazenada.

Finalmente, a metacognição em grupos faz referência ao conhecimento que os membros possuem sobre os **processos** e os **estados cognitivos** da equipa, ou seja, os seus níveis de memória, atenção, conhecimento, percepção ou motivação. O importante aqui não é **como** a equipa leva a cabo esses processos, mas **que** conhecimentos e crenças têm sobre eles, algo que pode ser crucial na análise do desempenho e na interação nas equipas de trabalho.

Uma recente meta-análise (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010) revela a consistência da fundamentação cognitiva do trabalho em equipa, uma vez que a cognição da equipa (especificamente os modelos mentais compartilhados e a memória transativa) apresentam fortes relações positivas com os processos comportamentais, os estados motivacionais e o desempenho da equipa. Adicionalmente, os resultados mostram que a cognição de equipa explica os incrementos significativos na variação do desempenho quando se controla tanto esses processos comportamentais, como os estados motivacionais, o que reforça o seu importante papel no funcionamento das equipas.

Em resumo, estes processos relacionados com o conhecimento socialmente compartilhado emergem a partir da atividade e da experiência que vai valorizando uma equipa, chegando a constituir-se como um elemento básico, tanto dos próprios processos, como dos resultados.

## Processos afetivos nas equipas

Como noutras partes da psicologia das organizações, também no âmbito das equipas aumentou, nos últimos anos, o interesse pelo estudo dos processos afetivos e emocionais. Considera-se que as características afetivas que os membros incorporam ou transmitem individualmente à equipa, tais como disposições afetivas, estados de ânimo, emoções, sentimentos e inteligência emocional, combinam-se através de uma série de processos que dão lugar à criação, a um nível grupal, de um **afeto partilhado** (Kelly & Barsade, 2001), ou de um tom afetivo (George, 1996). Se os membros da equipa experimentam formas similares de estados afetivos (positivos e/ou negativos) durante a execução do seu trabalho, estas experiências afetivas terão repercussões a nível tanto individual, como grupal, influenciando as condutas de absentismo e rotatividade, no tipo, quantidade e qualidade das interações, nos resultados da equipa, etc.

George (1996) sugere que o tom afetivo e os modelos mentais compartilhados de uma equipa têm influências recíprocas: um tom negativo impedirá a partilha de processos cognitivos similares, enquanto um positivo tenderá a incrementar a convergência de modelos mentais influenciando, desta maneira, os resultados da equipa. Ao mesmo tempo, a experiência dos membros para coincidir na sua representação mental da tarefa, dos meios e dos objetivos terá como resultado a criação de um tom afetivo positivo, situação que se inverterá no caso de não partilhar os modelos mentais. Estas relações entre os processos cognitivos e afetivos parece especialmente relevante nas tarefas de tomada de decisão de resolução de conflitos já que tem sido comprovado que as emoções ou os estados de ânimo têm influência nos processos de atenção, percepção, memória e, em geral, no processamento de informação.

Os resultados das investigações têm demonstrado que as equipas que apresentam um tom afetivo negativo tendem a centrar as suas atividades nas relações intragrupais, enquanto as que apresentam um tom afetivo positivo se concentram em maior número em atividades relacionadas com a tarefa (Grawitch, Munz & Kramer, 2003), o que fará com que o desempenho destes últimos seja maior do que o dos primeiros (Cole, Walter & Bruch, 2008). Outro estudo mostrou que as equipas de alto desempenho se caracterizam por possuir rácios substancialmente mais elevados de emoções positivas do que de negativas, em comparação com equipas de desempenho médio e baixo (Losada & Heaphy, 2004).

Em suma, é necessário ter em conta o papel desempenhado pelos processos afetivos no funcionamento e na eficácia das equipas e do trabalho em equipa, sem esquecer que os ditos processos afetivos podem estar condicionados, tanto pelas características individuais dos membros e as interações que se produzem entre eles, como pelas características do contexto organizacional (Kelly, 2001), que também podem contribuir para a criação de estados emocionais e afetivos, e para a manipulação emocional dos estados sentidos pelos membros.

## Poder e eficácia da equipa

O poder e a eficácia da equipa (ou eficácia coletiva) têm sido tratados de forma conjunta, apesar de o primeiro se referir a uma crença coletiva relativa à capacidade da equipa para ser efetiva (Alcover & Gil, 2000) e a segunda dizer respeito à dita crença aplicada a tarefas em contextos particulares (Kozlowski & Ilgen, 2006; Shea & Guzzo, 1987), a qual se desenvolve basicamente, a partir dos intercâmbios de informação e dos comportamentos observados dentro da equipa (Gibson, 1999).

Numa meta-análise relativamente recente, evidencia-se a forma como ambas as variáveis mantêm uma relação moderadamente positiva com o desempenho, em que a interdependência da equipa exerce uma modulação positiva e aumentativa (Gully, Incalcaterra, Joshi & Beaubien, 2002). Outro estudo recente (Tasa, Taggar & Seijts, 2007) mostra apoio a como a eficácia coletiva (ou da equipa), junto com a autoeficácia para o trabalho em equipa e o conhecimento relevante para a tarefa, predizem os comportamentos de equipa dos membros e, por sua vez, estes incrementam a percepção de eficácia coletiva, que contribui significativamente para o desempenho final da equipa. Estes resultados proporcionam suporte para a tese defendida por Marks *et al.* (2001), segundo a qual os estados emergentes não são processos grupais em si mesmos.

## Que resultados obtêm as equipas (saídas)?

Como se mencionou no início deste capítulo, um dos aspetos que mais atenção tem recebido na investigação recente sobre as equipas está relacionado com os **resultados**, ou seja, o que se denomina eficácia no sentido amplo. Mas o que é a eficácia de uma equipa? Embora existam discrepâncias a esse respeito, a literatura não tem sido muito sistemática na identificação de critérios de avaliação de resultados (Mathieu *et al.*, 2008). Os principais critérios utilizados estão resumidos no Quadro 9.6.

Quadro 9.6 – Principais critérios utilizados para avaliar a eficácia ou os resultados das equipas

<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados produtivos (que podem medir-se através da quantidade e/ou da qualidade, ou de erros);</li> <li>Viabilidade da equipa ou potenciação da sua capacidade para continuar a trabalhar eficazmente no futuro. Consequências que a equipa – e o trabalho em equipa – tem para os seus membros, ou resultados socioemocionais (coesão, satisfação com a equipa, compromisso, implicação, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nível geral de inovações (inclui tanto a geração de ideias ou procedimentos novos, como a sua execução);</li> <li>Qualidade da tomada de decisão;</li> <li>Resultados individuais relacionados com o bem-estar dos membros (satisfação pessoal, mudança de atitudes e desenvolvimento pessoal, incremento das oportunidades de desenvolvimento de carreira, saúde mental, etc.).</li> </ul>
--	--

Fontes: Brodbeck (1996); Gladstein (1986); Guzzo & Dickson (1996); Hackman (1987); LePine *et al.* (2008); Sundstrom *et al.* (1990); West *et al.* (1998); West & Markiewicz (2004).

Como se pode apreciar, estes cinco critérios incluem, por sua vez, um número elevado de variáveis, o que implica considerar a eficácia da equipa como algo muito mais complexo do que a mera produtividade, critério com o qual habitualmente se associa a eficácia, de maneira exclusiva, nos contextos organizacionais. Dado que a eficácia constitui um critério político (já que depende de quem a avalia: gerentes, clientes, os próprios membros da equipa, outras equipas, etc.), é importante definir o seu conteúdo com a maior precisão.

### Resultados produtivos

Trata-se do resultado mais visível das equipas e os mais perseguido pelos gerentes e diretores, o que é facilmente comprehensível, visto que é uma das razões de ser das equipas nas organizações.

É importante distinguir, segundo Brodbeck (1996), entre **desempenho**, **eficácia** e **produtividade**. Assim, o termo **desempenho** refere-se ao conjunto de comportamentos relevantes para alcançar os objetivos grupais (motivação, conhecimento e capacidades apropriadas para a realização da tarefa e estratégias coletivas utilizadas pela equipa para enfrentar a tarefa e gerir o contexto). A **eficácia**, estritamente falando, refere-se ao grau em que os resultados do desempenho se aproximam das metas estabelecidas. E a **produtividade** define-se como a eficiência com que se alcança um determinado nível de eficácia, ou seja, a adequação ou a proporcionalidade entre os recursos aplicados e os resultados obtidos. As relações entre o desempenho e a eficácia são moderadas por fatores internos à equipa (perdas de processo, ociosidade social, etc.) ou externos (dificuldade da tarefa, escassez de recursos materiais, incerteza ambiental, tecnologia utilizada, etc.).

Por fim, o que se considera como resultados produtivos deve estar claramente definido (LePine et al., 2008), uma vez que ignorar alguma destas três dimensões pode distorcer a valorização que se faça da equipa.

## Inovações

Um dos resultados mais valorizados pelos agentes organizacionais é a capacidade das equipas de trabalho para gerar inovações, ou seja, ideias, soluções e novos procedimentos para serem criativos (Agrell & Gustafson, 1996). Que fatores influenciam o nível de inovação de uma equipa? Basicamente, têm-se estudado dois tipos: os relacionados com os recursos (ou **entradas**) e os implicados nos processos.

Quanto aos primeiros, os resultados das investigações têm assinalado a relação positiva entre a heterogeneidade dos membros e a inovação grupal, pelo menos em certos tipos de tarefas (sobretudo de resolução de conflitos e tomada de decisão) e sempre que o grau de heterogeneidade não seja muito elevado. Mesmo assim, tem-se comprovado o efeito negativo que tem, em geral, a excessiva longevidade do grupo e o consequente efeito positivo que geralmente causa a chegada de novos membros, que trazem uma visão **fresca** à equipa. Também em relação às **entradas**, tem-se analisado a quantidade de recursos disponíveis e os resultados parecem indicar que os recursos não predizem a inovação nas equipas (West et al., 1998).

No que respeita aos processos, as investigações têm-se concentrado em estudar os efeitos da clareza dos objetivos e da missão da equipa, assim como a participação na tomada de decisões, considerando que ambos os fatores predizem de maneira consistente o grau de inovação geral do grupo.

Em resumo, tanto certas condições iniciais (heterogeneidade e mudança de membros) como certos fatores implicados nos processos (clareza de objetivos e participação grupal) podem potenciar os resultados inovadores das equipas, sem esquecer o possível efeito que pode provocar a proporção de membros inovadores na sua composição e o apoio ou a cultura inovadora que transmite a organização.

Por último, a inovação pode medir-se em relação aos resultados (novos produtos) ou aos processos (novos procedimentos de trabalho), e ambos podem ser alcançados, seja porque se trata de objetivos organizacionais previamente estabelecidos, seja porque são o resultado não previsto das dinâmicas das equipas (West & Markievicz, 2004).

## Validade da equipa

Com diferentes denominações, esta variável de resultado é uma das mais frequentes na literatura, combinada adicionalmente com outras medidas afetivas e atitudinais (Barrick, Bradley, Kristof-Brown & Colbert, 2007). Refere-se ao grau em que os processos grupais (e, de certo modo, os resultados de tarefa alcançados) têm como consequência o incremento da coesão do grupo, os propósitos e os objetivos compartilhados e o compromisso mantido, assim como a redução de conflitos destrutivos, a intenção de abandonar e a insatisfação como membro da equipa. No entanto, como assinalam West e colaboradores (1998), a via

produtivos deve estar claramente definida, de forma que a avaliação das três dimensões pode distorcer a realidade da equipa, frequentemente, está muito condicionada pela interferência de outros fatores ou por limitações organizacionais que podem obrigar a que uma equipa desapareça ou mude substancialmente de membros, sem que existam muitas possibilidades de que a própria equipa tenha capacidade de decisão sobre o seu futuro.

Apesar da importância destes fatores socioemocionais para avaliar os resultados da equipa, não existe evidência empírica sobre a influência das características do grupo, do tipo de processos grupais e do contexto organizacional sobre a viabilidade da equipa, pelo que é necessário desenvolver modelos teóricos que permitam identificar quais são as variáveis que configuram esta viabilidade. Além disso, o caráter autoinformado deste tipo de medidas diminui a fiabilidade e reduz a sua utilização como critério primário nas investigações (Rico, Alcover & Taberner, 2010).

### Bem-estar individual

Em contraste com a atenção dedicada aos resultados produtivos, o grau de bem-estar individual nas equipas tem sido um aspeto, em geral, pouco estudado, limitando-se à sua relação com fatores tais como o nível de tensão gerado pelas condições de trabalho ou a falta de controlo sobre a tarefa. O bem-estar individual refere-se à experiência de vida positiva das pessoas, que tem relações com a satisfação, a felicidade, a moral e o afeto positivo (ver Capítulo 7). Assim, implica desde as variações de estado de ânimo e afetivas até aspectos relacionados com a saúde mental, como a ansiedade ou a depressão (Sonnenstag, 1996). Num sentido mais amplo, também se podem incluir entre estes fatores o desenvolvimento pessoal, a mudança de atitudes ou as oportunidades para o desenvolvimento de carreira.

Sobre o bem-estar individual podem influenciar tanto as variáveis de **entrada**, como os processos, se bem que os resultados das investigações parecem mostrar maiores efeitos destes do que daquelas. Mesmo assim, tem-se estudado com maior detalhe os efeitos dos grupos de trabalho autónomos sobre o bem-estar dos membros e, embora os resultados não sejam de todo consistentes, parece que influenciam positivamente na sua satisfação e na sua saúde mental, pelo menos inicialmente, se bem que os ditos efeitos tendam a manter-se ao longo do tempo.

### Considerações finais: luzes e sombras das equipas de trabalho e do trabalho em equipa nas organizações

Sem dúvida que as equipas de trabalho, consideradas sistemas sociais complexos, desempenham um papel fundamental nos contextos organizacionais atuais, já que parece comprovada a sua influência significativa no funcionamento e na eficácia das organizações. É também inegável o valor potencial que encerra o trabalho em equipa, já que permite o incremento da colaboração e da cooperação, das interações positivas, da autonomia, do compromisso com a tarefa e com os objetivos, da criatividade e, em geral, da eficácia em relação aos resultados. Atualmente, as equipas de trabalho e o trabalho em equipa constituem sinais de identidade para muitas organizações e elementos insubstituíveis da sua estrutura e do seu funcionamento. Se muitos dos investigadores que participaram nas experiências de Hawthorne ou projetaram os primeiros programas de intervenção a partir da abordagem

sociotécnica pudessem observar o lugar que ocupam atualmente os grupos de trabalho o trabalho em equipa nas organizações, sem dúvida ficariam satisfeitos e recompensados pelo seu esforçado entusiasmo de pioneiros.

As exigências reais das organizações atuais e as novas formas de organização do trabalho como, por exemplo, equipas com alta virtualidade (Rico, Alcover, Manzanares & Sanchez-Gil, 2009), o papel da cultura, os novos estilos e estratégias para motivar e liderar equipas (Gil, Alcover, Rico & Sanchez-Manzanares, 2011; Gil, Rico, Alcover & Barrasa, 2005), os sistemas multiequipa ou o impacto das equipas sobre a efetividade organizacional (Alcover, Rico & Gil, 2011), estão avançados em relação aos desenvolvimentos teóricos e metodológicos. No entanto, o enorme interesse que suscitam os temas relacionados com as equipas de trabalho como um novo eixo de gestão organizacional prevê um futuro brilhante para a investigação neste campo, se bem que são necessários grandes esforços de integração (Rico, Alcover & Taberner, 2010). Neste sentido, destaca-se a necessidade de maior comunicação e interação entre a investigação académica e a investigação **aplicada**, que permita superar a tradicional *researcher-practitioner gap* existente entre elas (Anderson & Wheeler, 2005), cujas principais consequências são, por um lado, a intervenção **ateórica** e empírica, sem apoio conceitual e na qual é difícil demonstrar as relações entre as variáveis, e, por outro, a formulação de modelos teóricos académicos e científicamente tão irrepreensíveis como complexos, mas afastados da realidade das equipas das organizações e com possibilidades muito limitadas de contrastação empírica.

No entanto, nem tudo são sucessos. Nos últimos anos, tem ganho força uma corrente crítica que questiona o otimismo ingênuo depositado nas equipas como meios para alcançar uma eficácia ilimitada, ao mesmo tempo que chama a atenção para os usos perversos que os responsáveis organizacionais podem fazer delas. Em particular, denuncia-se a sua potencial ou real utilização como mecanismos de controlo dos trabalhadores, muito similares aos dos gestores tayloristas, burocráticos ou de outras abordagens diretrizes de caráter coercitivo (Ezzamel & Willmott, 1998; Sewell, 1998). Em muitas organizações tem-se instaurado uma **devoção à cultura e à ideologia "de equipa"** que atinge modos totalitários. Uma **tiranía** (Sinclair, 1992) que, na realidade, impede e dificulta o funcionamento dos grupos e submete os seus membros, já que camufla a coerção e o conflito sob o pretexto de consulta, discussão, coesão e busca a todo o custo do consenso. Assim, os próprios membros criam uma **disciplina de trabalho em equipa**, termo que Barker (1999) utiliza para se referir a um recorrente, agressivo e voraz modo de trabalhar em conjunto: a exigência de ser um "bom membro da equipa" pressiona os indivíduos para o conformismo, a inibição de juízos críticos, o controlo do comportamento dos outros colegas, a evitação da oposição e a confrontação, a cooperação e o consenso superficiais. Como consequência disso, o controlo externo tradicional desloca-se insidiosamente para o interior da equipa, convertendo-se num controlo **certificado** pelos próprios membros, os quais desenvolvem um sistema de normas baseadas em valores que controlam as suas ações de maneira mais poderosa e completa do que os sistemas coercitivos tradicionais. Finalmente, as organizações já não necessitam de supervisores ou sistemas de controlo de atendimento, de tempo de trabalho real, etc. Este controlo externo tem sido diluído na estrutura de equipas autónomas ou autodirigidas: os próprios membros atuam como mecanismos de controlo dos outros e cada um assume, no final, o seu próprio controlo, para não defraudar a equipa e para demonstrar a sua competência como um bom membro da equipa.

Ainda que, sem dúvida, estas últimas não sejam as únicas consequências das equipas de trabalho nem as únicas utilizações que as organizações fazem delas, a sua mera existência obriga a levar a cabo uma reflexão crítica que acompanhe a sua implementação, dado que as equipas e o trabalho em equipa vão ser, com muita probabilidade, elementos constantes no projeto das organizações futuras.

### Exercício 9.1

#### Implementação, formação e desenvolvimento de equipas de trabalho

A companhia multinacional de automóveis *Cars in Motion* deseja implementar-se num país do Sul de África onde até agora não tem tido nenhum tipo de presença nem de negócio. O seu objetivo é construir uma pequena indústria que inicie a produção de dois modelos de automóveis, empregando fundamentalmente mão de obra local em todos os níveis de direção e de produção.

O seu plano de negócios inicial tem previsto, por um lado, a produção de um veículo utilitário que se ajuste às preferências e aos usos práticos já estabelecidos nos compradores e usuários urbanos de automóveis desse país africano, e, por outro, o projeto e o desenvolvimento de um veículo elétrico ou híbrido completamente inovador, mas acessível, para ser introduzido num mercado no qual os veículos desta gama apenas existem e em relação aos quais os compradores, até agora, têm mostrado resistências e até mesmo rejeição, quando outras marcas rivais têm tentado comercializá-los nos últimos anos.

A ideia é construir uma única fábrica estruturada em duas linhas de projeto e produção com elevados níveis de autonomia, dirigidas por duas equipas independentes, responsáveis pelo projeto e pela organização do trabalho de cada uma das linhas.

#### Questões:

- 1 Definir brevemente as características do **contexto organizacional** (ver secção "Contexto organizacional") adequado para a fábrica, especificando as de caráter geral e as que seriam específicas para cada linha de projeto e de produção.
- 2 Identificar as características da **composição da equipa** (ver secção "Composição da equipa") das equipas diretivas responsáveis de ambas as linhas de projeto e produção, especialmente as relativas à dimensão e à diversidade dos membros das duas equipas.
- 3 Analisar o tipo de **estrutura social** (ver secção "Estrutura social da equipa") mais aconselhável para ambos os tipos de equipas.
- 4 Definir as características básicas da **estrutura da tarefa** (ver secção "Estrutura da tarefa") que seriam adequadas para o projeto do trabalho dos dois tipos de equipas diretivas.

- 5. Analisar os possíveis efeitos do **contexto cultural** no funcionamento das equipas de trabalho.
- 6. Conclusões e comentários.

## Exercício 9.2

### Autonomia da equipa

O grau de autonomia de uma equipa de trabalho indica o seu grau de maturidade e a confiança que a organização lhe concede para realizar o seu trabalho e atingir os seus objetivos.

A redução dos seus níveis de dependência em tarefas e processos habituais, ao mesmo tempo que a equipa recebe apoio da organização quando necessário, constituem condições que podem permitir às equipas alcançar elevados resultados produtivos e de alta qualidade. Também o grau de inovação e a criatividade das equipas parecem estar estreitamente relacionados com os níveis elevados de autonomia.

Finalmente, as equipas com alto grau de autonomia e de autodireção constituem elementos-chave nas organizações geograficamente distribuídas, em rede e inovadoras.

A seguir apresenta-se um questionário que permite avaliar o grau de autonomia da equipa.

Questionário de autonomia da equipa

	Nunca	Às vezes	Com frequência	Sempre
1. A equipa estabelece as suas próprias metas em termos de: <b>Quantidade</b> , ou seja, quanto espera produzir e em que condições financeiras <b>Qualidade</b> , ou seja, padrões esperados em termos de resultados da equipa				
2. A equipa decide: Onde trabalha Quando trabalha, isto é, o número de horas que a equipa trabalha como um todo, ou onde os membros podem ausentar-se ou trabalhar horas extras Em que outras atividades se podem envolver, ou seja, se pode interromper a sua atividade para se dedicar a outras coisas				
3. A equipa decide sobre os métodos de produção				

(continua)

(continuação)

	Nunca	Às vezes	Com frequência	Sempre
4. A equipa decide sobre a distribuição interna das tarefas				
5. A equipa toma decisões sobre a sua composição, isto é, pode decidir que membros entram para a equipa e quais são excluídos por algum motivo				
6. A equipa decide se pretende ter um líder que coordene a sua atividade dentro da equipa e pode selecioná-lo				
7. A equipa decide se pretende ter um representante externo e pode selecioná-lo				
8. Os membros podem decidir individualmente como realizar as suas próprias tarefas				

Pontuação: Nunca = 0; Às vezes = 1; Com frequência = 2; Sempre = 3

A pontuação mínima é 0 e a máxima 33.

Nenhuma equipa deveria obter uma pontuação de 0. A pontuação mínima para toda a equipa, incluindo mesmo um recém-chegado, deveria ser de 5.

O objetivo de cada equipa deveria ser alcançar progressivamente pontuações em torno de 28-30 pontos. As pontuações acima de 25 indicam que a equipa tem um grau elevado de autonomia; quando se alcançam ou se superam 30 pontos, a equipa conseguiu o ideal de autonomia em trabalho em equipa, assumindo que também está a trabalhar de forma eficaz.

Fonte: West &amp; Markiewicz (2004).

### Exercício 9.3

#### Medida da eficácia das equipas

Desde a temporada 2008/2009 a 2011/2012, em que Josep Guardiola treinou o FC Barcelona, esta equipa de futebol ganhou 14 dos 19 títulos possíveis, três ligas de Espanha, dois mundiais, duas Ligas dos Campeões, duas Supertaças Europeias, duas Taças do Rei e três Supertaças de Espanha, os quais são considerados a etapa mais gloriosa do Barça e, de facto, a que se poderia considerar de qualquer equipa do futebol mundial. Ao que parece, nunca ninguém tinha alcançado um feito glorioso similar num período de tempo semelhante.

Um treinador com grande carisma, jogadores como Messi, Xavi, Iniesta, Villa e Fabregas, um plantel de jogadores que combina a experiência com a juventude, fortemente motivados, com fãs fiéis e dedicados, e uma equipa técnica altamente profissional e coesa têm convertido esta equipa numa máquina de bater recordes, que, para além disso, desfruta de jogar e ganhar e faz desfrutar os fãs do futebol, sejam ou não apoiantes do Barcelona.

Conseguem superar recordes de golos, de pontos, de vitórias consecutivas, de prémios aos seus jogadores estrelas e ao seu treinador, de espectadores nos seus

(continuação)

jogos, de audiências televisivas nas grandes finais: são conhecidos e admirados em praticamente todas as regiões do planeta.

As comparações com outras equipas, atuais ou passadas, parecem inevitáveis, as classificações como a **melhor equipa do mundo** ou a **melhor equipa da história** converteram-se em algo habitual ao falar do Barça de Guardiola (o "Pep Team"). Embora não sejam invencíveis, poucas equipas têm conseguido vencê-los em mais de uma ocasião e, na realidade, nenhuma equipa atual se aproxima, nem de longe, aos seus resultados. Ao longo destas quatro temporadas, os fãs e os especialistas debateram sobre se o Barcelona atual é a melhor equipa de futebol que já existiu na história do desporto. Curiosamente, as respostas não são consistentes.

Independentemente de se se considerarem ou não seguidores da equipa, alguns especialistas não hesitam em apontar que é a melhor equipa da história do futebol, enquanto outros o questionam, argumentando que a maior parte das equipas atuais são mais débeis e a concorrência é menor, ou que o Barcelona depende em excesso de uns poucos jogadores, que são os que realmente marcam as diferenças, mas o conjunto global é inferior a outras equipas históricas. Debates intermináveis que não conseguem pôr de acordo nem os especialistas, nem os fãs, já que as percepções e as avaliações de uns e de outros estão longe da unanimidade.

O que explica esta dificuldade? Independentemente dos enviesamentos subjetivos que podem surgir através das preferências ou da identificação com as cores da equipa, isto deve-se à complexidade em medir os resultados ou a eficácia de equipas de trabalho, até mesmo, como ocorre neste caso, quando existem resultados objetivos (títulos ganhos, golos a favor, pontos conseguidos, prémios obtidos, etc.). É fácil dar-se conta de como esta dificuldade pode aumentar quando não existem tais critérios, algo habitual no caso de muitas equipas noutras contextos organizacionais.

A partir do estudo do caso do FC Barcelona nas quatro temporadas em que foi treinado por Josep Guardiola, propomos o seguinte exercício:

- 1. Analisar a eficácia desta equipa, utilizando os quatro critérios habituais na literatura especializada:
  - Resultados produtivos (especificando os que se considerariam mais fáceis e válidos);
  - Inovações;
  - Viabilidade;
  - Bem-estar individual.
- 2. Valorizar-se com os critérios utilizados se poderia analisar a eficácia das equipas de futebol e compará-las entre si, a fim de determinar uma classificação das equipas mais eficazes (as melhores) da história do futebol mundial.
- 3. Analisar e discutir as dificuldades encontradas.