

Desenvolvimento de equipe: revisão da literatura para a proposição de um modelo genérico e estudo de caso em empresa de produtos hospitalares

Aluno: Tiago Zanchet

Orientadora: Istefani Carísio de Paula

Co-orientadora: Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues

1. Introdução

Os movimentos de melhoria e desenvolvimento contínuo dos processos produtivos, defendidos por alguns autores, introduziram práticas e ferramentas que objetivam maior engajamento e convocação à participação ativa dos sujeitos envolvidos em tais processos (KARLSSON; AHLSTRÖM, 1996; OHNO, 1997; GODINHO; FERNANDES, 2004; FIELD; SINHA, 1999). Autores como Ohno (1997), Scholes (2003) e Hut e Molleman (1998), por exemplo, defendem a organização do trabalho em equipe como forma de sustentar atuações continuadas de melhoria. Nessa direção, Roufaiel e Meissner (1995) e Cohen e Bailey (1997) apontam as equipes auto-dirigidas como o caminho para os processos de melhoria da qualidade.

O processo de formação de equipes com o objetivo de se conseguir a participação contínua dos trabalhadores nos processos de melhoria está sujeito a certas contingências. Segundo Moscovici (1996), as intervenções organizacionais para a formação de equipes geralmente esbarram em resistências, seja pela ruptura do estado atual da organização do trabalho, seja pelo aspecto psicossocial dos sujeitos, ou ainda, pelo próprio formato da intervenção. Também, partindo dos altos níveis da hierarquia da empresa, percebe-se “um medo e uma fantasia de se perder o controle sobre as pessoas nos modelos mais abertos de funcionamento” (LUZ, 2008). Há ainda autores, como Fainstein (1998), que acreditam que o insucesso dessas ações deve-se à perspectiva individualizada das proposições grupais. Essas distintas opiniões devem-se a pluralidade conceitual das perspectivas sobre o trabalho em equipe e conseqüentemente, às distintas práticas efetuadas frente à organização desse trabalho.

Segundo Lapassade (1983), as formações de grupo não se constituem em algo estático, um estado ótimo a ser alcançado, mas sim um processo contínuo e dialético, no qual a instabilidade dos indivíduos na dinâmica grupal é propulsora da própria manutenção interna do grupo. Por isso a necessidade de um esforço também contínuo de manutenção das práticas em equipe. Com o alinhamento das práticas de melhoria de processo ao contínuo desenvolvimento das equipes de trabalho, pretende-se a orientação da empresa no desenvolvimento e na otimização de seus processos. Taveira (2008), Janz (1999), Karlsson e Ahlström (1996), são exemplos de autores que propõe a organização em equipes como responsáveis pelo aumento de produtividade, qualidade e sensação de bem-estar no ambiente de trabalho. Pensa-se, muitas vezes, na equipe como sendo o disparador de ações para melhorias em qualidade, mas pouco se investe na formação das equipes, ou seja, um processo de ação continuada uma vez que a equipe não é estática, mas sim dependente de ações que reforcem sua permanência. Falta de comprometimento, de conhecimento sobre próprio trabalho, de participação, de comunicação, insatisfação, entre outros, são aspectos do trabalho que podem encontrar no desenvolvimento da equipe (DE), ou em sua análise, um caminho para seu entendimento e melhoria (TAVEIRA, 2008).

A partir desta síntese, a questão subjacente está em como construir e manter a organização do trabalho em equipe. O objetivo deste trabalho é, portanto, a partir de uma busca em

referenciais teóricos, ajustar um método para formação de equipe que vise às melhores práticas recomendadas na literatura, bem como as atividades de suporte para essa tarefa, de acordo com o tipo de equipe pretendido. Espera-se que o método estruturado facilite sua aplicação prática. Usa-se o termo ajustar, pois como comenta Moscovici (1996), não há uma única forma, totalmente desenvolvida ou generalizada, que possa ser aplicada para o desenvolvimento de equipes em diferentes empresas. A dinâmica do contexto de trabalho, incluindo o ambiente, a organização, os sujeitos, é o fator que influencia nesse tipo de pesquisa.

O método deste estudo é apresentado na próxima seção. Estudos já realizados sobre o tema são apresentados e discutidos na seção três, que esta dividida em três subseções: definição de equipe, tipos de equipe e modelos de DE e práticas envolvidas. Na seqüência, é apresentado o modelo proposto, fruto da consolidação das melhores práticas de DE, e um estudo de caso, onde o modelo proposto é testado. O trabalho retoma os objetivos e principais resultados em sua última seção, as conclusões.

2. Método de trabalho

A etapa inicial desse estudo fundamentou-se no método de Revisão Sistemática da Literatura proposto por Muñoz (2002). Como prática utilizada na área de saúde, este método permite identificar a relevância dos trabalhos pesquisados para com o objetivo do trabalho. Este método se estrutura nas seguintes etapas: *i*) definição do problema; *ii*) desenho do teste de relevância; *iii*) definição de bases de dados, unitermos e levantamento de dados; *iv*) aplicação do teste de relevância e aceitação dos trabalhos encontrados; *v*) análise desses trabalhos; e *vi*) discussão e conclusões. Para este estudo, foram investigadas as bases de dados que integram o portal acadêmico Periódicos Capes (até março de 2010), e as que integram o sistema *OMIKK – Budapest University of Technology and Economics*.

A partir do objetivo deste trabalho, foram realizadas pesquisas com relação ao DE utilizando temas relevantes à área (por exemplo: modelos de DE, equipes auto-dirigidas, tipos de equipes), em artigos desde publicados entre 1977 e 2010. Dentre as publicações encontradas para os modelos de DE, foram selecionadas as que expressamente indicavam a construção de um método/modelo. Considerou-se importante investigar autores de diferentes áreas do conhecimento, a fim de identificar práticas que cada área preconiza no DE. Assim, foram identificados modelos e práticas propostos por autores com fundamentação em Psicologia, Administração e Engenharia.

A seguir foram elaborados questionários semi-estruturados para avaliação dos resultados obtidos na etapa inicial, através de um estudo de caso. O objetivo dessa etapa consiste em validar o método inicial desenvolvido. Os detalhes de como foi realizada a pesquisa na empresa são apresentados na seção 6.

3. Desenvolvimento da Equipe: uma revisão de literatura

Buscou-se inicialmente apresentar uma definição de equipe para a qual se pretende direcionar as práticas de desenvolvimento. Foram então levantados os diferentes métodos e modelos de desenvolvimento, bem como fatores responsáveis pelo sucesso da continuação da existência da equipe.

3.1 Conceituação de equipe

Encontra-se a denominação de equipe, muitas vezes sinônima de grupo, nas passagens que tentam indicar um conjunto de pessoas que por algum motivo se encontram reunidas (JOHNSON *et al.*, 2002). Pretende-se aqui moldar um conceito de *equipe*, àquela que se

espera construir ao longo de um processo de DE, e que seja resultado da análise de referências provenientes de diferentes áreas de conhecimento.

Para Moscovici (1996), equipe é um grupo que compartilha objetivos, os entende e tenta alcançá-los. A autora também diferencia equipe de grupo, sendo a equipe o grupo que passa a analisar sua própria formação e construção, seu desenvolvimento. São características da equipe a auto-gestão, o crescer contínuo, a cooperação, a auto-análise e a habilidade de resolução de conflitos internos. Cohen e Fink (2003) e Robbins (2005) apresentam equipes de trabalho, tendo como principais características o tamanho, a existência de relacionamentos interpessoais duráveis e geralmente, onde existem objetivos comuns.

Lapassade (1983) define grupos como sendo um processo dialético entre a totalidade e a serialidade. Segundo este autor, série (e daí surge a serialidade) é um conjunto de pessoas que se encontram reunidas dado um fator externo que os motiva a este estado, um “conjunto humano sem unidade interna” (LAPASSADE, 1983). O grupo é, portanto, um conjunto de indivíduos ligados por um fator interno que os une. São características determinantes desse grupo sua formação em torno da autogestão e da auto-análise. Outra característica ligada ao conceito de grupos é o permanente movimento executado pelos grupos, ora em direção a serialidade, ora em direção a totalidade (LAPASSADE, 1983; MOSCOVICI, 1996; PERALTA, 2009). Em outras palavras, os indivíduos, na posição de formadores do grupo, também tendem à série, ou a dissolução do grupo, devido à necessidade de um motivador interno que os mantenham unidos (LAPASSADE, 1983; HOEGL, 2005).

Para completar a idéia de equipe, destaca-se uma característica comum apresentada por Moscovici (1996), Lapassade (1983), Janz (1999), Cohen e Bailey (1997), Karlsson e Ahlström (1996), McGreevy (2006), Elloy (2008) e Hut e Molleman (1998): a auto-gestão ou o auto-direcionamento como necessária à equipe, para o trabalho em equipe. De acordo com Lapassade (1983), a inexistência da auto-gestão induz o grupo a serialidade, conforme definido anteriormente. Uma característica das equipes multifuncionais, dentro do escopo da Produção Enxuta apresentado por Karlsson e Ahlström (1996), refere-se à horizontalidade hierárquica, ou ainda, a descentralização de responsabilidades, em que não existem supervisores ou líderes, ou quando existem, há uma liderança rotativa dentro da própria equipe.

Portanto, propõe-se nesse estudo uma equipe que envolva e desenvolva tais características, incluindo a capacidade de auto-análise e desenvolvimento, objetivo comum, identidade e inter-dependência no trabalho e auto-gestão, a partir de sua evolução no tempo em ciclos que a tencionam na direção de uma equipe.

3.2 Tipos de equipes: longe de um consenso

Apesar de existirem diferentes referenciais teóricos sobre tipos de equipes e DE, as comparações de tipos de equipes e suas configurações são difíceis de serem realizadas (COHEN, 2003; SUNDSTROM, 1990). Nesse trabalho, a partir da análise dos tipos de equipes e contexto em que se encontram, apresentados nos estudos de Cohen e Baile (1997), Webers e Klimoski (2004), Tanskanen *et al.* (1998), Sillince *et al.* (1996) e Field e Sinha (1999) definiu-se inicialmente dois tipos de equipes: *i*) a de trabalho; e *ii*) a de projeto. Essas equipes contrapõem-se principalmente no fator tempo, em que primeira tende a ser contínua, e a segunda possui ciclos de vida definidos pelo tempo do projeto.

Mais recentemente, um novo *tipo* de equipe foi definido, e a partir dessa definição, as equipes foram divididas em dois grupos: equipes de trabalho face-a-face e equipes virtuais. Martins *et al.* (2004), em uma revisão da literatura, sintetizam equipes virtuais como uma “equipe cujos membros usam tecnologia em diferentes níveis para trabalhar através das fronteiras de

localização, tempo e de relações para executar uma tarefa interdependente” (tradução livre). Introduziu-se, por fim, um novo tipo de equipe: *iii*) equipes virtuais; essas equipes diferenciam-se das primeiras pelo fator espaço, e pelo ambiente virtual em que desenvolvem seus projetos. Ebrahim *et al.* (2009), Bowditch e Buono (2006) e Lee–Kelley e Sankey (2008) corroboram com essa definição.

Autores como Yang e Guy (2004), Hut e Molleman (1998), Robbins (2005), Spears (1996) e Wellins e Sykes (1994) colocam o objetivo de seus modelos ou em seus estudos as equipes auto-dirigidas, como uma categoria de equipe, ainda que não as diferenciem de outros tipos de equipe. Considerando a definição de equipe anteriormente discutida, considera-se que é parte intrínseca da equipe sua auto-gestão, e por isso não será considerada como uma categoria de equipe.

3.3 Modelos de Desenvolvimento de Equipes

Os primeiros referenciais teóricos sobre o desenvolvimento de equipe surgem a partir de estudos da Psicologia Social e da Dinâmica de Grupo (HUT; MOLLEMAN, 1998). Também tema freqüente nas teorias de comportamento organizacional, encontra-se diversas abordagens, modelos e teorias sobre o DE. Dentro desse escopo, Janz (1999) apresenta três categorias de modelos de desenvolvimento apresentados na literatura pelos quais os grupos percorrem: *i*) modelo tipo série linear de estágios ao longo do tempo: formação, conflito ou turbulência, normatização e atuação; *ii*) modelo de estágios que se repetem ciclicamente; e *iii*) modelo de grupos que se encontram em um estado de equilíbrio e que, ao longo do tempo, sofrem acréscimos pontuais, saltos de consciência, no qual o comportamento do grupo passa por mudanças significativas.

Uma revisão da literatura permitiu a construção da Figura 1, em que são apresentados modelos de intervenção para o trabalho com grupos. Barner (2006) faz uma distinção entre programas de DE e intervenções em grupos. Os programas de DE focam em uma abordagem voltada para treinamentos, para desenvolver as competências dos membros para que estes atuem como um grupo unificado. As intervenções empregam uma abordagem de resolução de problemas, em uma tentativa de identificar as restrições que impedem o desenvolvimento eficaz do trabalho.

Tuckman (1965) e Tuckman e Jensen (1977) apresentam um método de DE geralmente citado nas publicações sobre equipes: um modelo de quatro fases lineares – ampliado para cinco em seu trabalho de 1977. Robbins (2005), Scholtes (1992) e Sheard *et al.* (2005) seguem o modelo de Tuckman: o primeiro apresenta uma série de passos a serem seguidos para se obter equipes eficazes, a partir da inserção e controle de algumas variáveis na organização do trabalho, como a disponibilidade de recursos, sistemas de avaliação, composição da equipe e projeto de trabalho. Portanto, traz a idéia de uma abordagem de desenvolvimento *top-down* dentro da organização. Scholtes (1992) coloca uma seqüência de fases segundo a qual o DE de projetos ocorre. Seu foco é, portanto, a equipe de projeto, formada para o desenvolvimento de tarefas específicas e delimitadas no tempo. McGreevy (2006) e Bowditch e Buono (2006) também corroboram com Tuckman em seus trabalhos.

A idéia de linearidade dos trabalhos de Tuckman e seus “seguidos”, contrariam o discutido anteriormente, de que a formação da equipe nunca alcançará um estado ótimo, mas estará continuamente envolvida em ciclos de desenvolvimento (HUT; MOLLEMAN, 1998; LAPASSADE, 1983). Em pesquisa realizada por Offermann e Spiros (2001), o modelo de Tuckman apresenta grande aceitação entre desenvolvedores de equipe – cerca de 16%, a maioria.

Hackman (1987) apresenta uma estrutura diferente do modelo de Tuckman. Destaca-se em seu modelo uma fase preliminar ao DE, e uma última fase, de acompanhamento. Gersick (1988) faz críticas ao modelo de Tuckman e suas derivações, apresentando um modelo baseado em duas fases, definidas pelo tempo do projeto, no qual a equipe se desenvolve através de formações repentinas, seguidas da revisão de sua estrutura.

Moscovici (1996) apresenta um modelo de desenvolvimento de equipe, baseado em quatro fases, como mostrado na Figura 1. Caracteriza-se pela aplicação através do método pesquisa-ação, também usado por Dejours (1994), utilizado para implantação de mudanças psicossociais, a partir de quatro etapas: coleta de dados, diagnóstico, ação e avaliação. Como prática do método, observa-se um roteiro semelhante à intervenção de Dejours, através de reuniões e discussões, porém com outro enfoque – o grupo, e não o sofrimento no trabalho.

Wellins e Sykes (1994) suportam também a fase pré-desenvolvimento, ou de inicialização, e dão destaque para a transferência da liderança e ao sistema de premiação. Já Hut e Molleman (1998) apresentam um modelo aplicado a equipes em que se pretende a auto-gestão. Foram propostas quatro estágios, não lineares em sua teoria, para o desenvolvimento da auto-gestão em equipe. Segundo os autores, estes estágios muitas vezes se sobrepõem, diretamente relacionados aos princípios especificadores da auto-gestão.

Johnson *et al.* (2002) realizaram um estudo sobre formação de equipes virtuais, em que comparam três diferentes modelos de DE: Tuckman (1965), modelo TIP de McGrath (1991) e o modelo de Equilíbrio Pontual de Gersick (1988, 1999). Segundo o autor, o modelo de Tuckman (1965) se mostrou mais adequado, porém considerações devem ser feitas em relação comunicação na equipe e organização do trabalho. Johnson *et al.* (2002) evidenciam nos resultados de seu trabalho que a forma de comunicação e o tempo para execução das tarefas fizeram com que a fase de *Turbulência* no DE virtuais fosse praticamente não percebida.

Ao contrário de Johnson *et al.* (2002), Yoon e Johnson (2008) identificaram sete fases no DE virtuais de aprendizado, nas quais identificam temporalidade com que cada fase ocorre – uma abordagem semelhante à de Gersick (1988). Estes autores também identificam características de auto-gestão no DE virtuais. Esse trabalho também identifica tanto progressão linear com que o processo de DE pode ocorrer, quanto à progressão adaptativa, na qual a equipe retoma fases anteriores, após a fase de *avaliação*. As fases desse modelo são divididas em três etapas no tempo: orientação, tempo e tarefa, e terminação. Esses autores não identificaram em sua pesquisa a fase de resolução de conflito apresentado no modelo de Johnson *et al.* (2002).

Wi *et al.* (2009) apresentam um modelo algorítmico para formação de equipes de projetos. O modelo apresenta a formação de equipes a partir da avaliação do conhecimento e da rede social em que os candidatos estão envolvidos, para que então sejam definidos os membros e o líder da equipe, com vista à melhor distribuição dos conhecimentos. O gerente da equipe é apontado fazendo-se referência à maior pontuação dentro da equipe.

Estes modelos aqui apresentados constituem uma pequena parcela dos existentes, como apresenta o resultado da pesquisa realizada por Cohen e Bailey (1997), em que foram encontrados mais de 200 modelos publicados somente no período de 1990 a 1996. Offermann e Spiros (2001) relatam sobre a não existência de uma perspectiva teórica única para o DE, e as dificuldades práticas encontradas pelos desenvolvedores de equipe.

Um dos fatores iniciais ao DE é discutido por Offermann e Spiros (2001): a efetiva integração entre a teoria e prática. Assim como a demanda pelo desenvolvimento de trabalho em equipe aumenta, trabalhos teóricos acompanharam essa demanda, e entre os desenvolvedores de equipes que se mantêm atualizados reportam melhores resultados em suas intervenções (OFFEKMANN; SPIROS, 2001).

Para Figueiredo (2005), a formação de equipes não ocorre automaticamente, “é preciso construir esse trabalho”. Segundo a autora, equipes se consolidam de maneira única, mas sofrem influência do ambiente de trabalho. Essa afirmação sendo feita no contexto de instituições de saúde, pode ser ampliada para as diferentes organizações.

Por isso, organização na qual se desenvolve um trabalho de DE deve estar preparada, ou preparar-se, para a intervenção, e diversos aspectos internos e externos devem ser considerados, para que essa intervenção não se torne uma “ilha” ou ponto isolado de atuação, mas sim que faça parte do contexto organizacional (ELLOY, 2008; REES, 1999; KIRKMAN; SHAPIRO, 1997; DOOLEN *et al.*, 2006; KIRKMAN; ROSEN, 1999). Kirkman e Shapiro (1997) salientam que o sucesso para o trabalho em equipe está para o sucesso com que a organização trabalha os aspectos relacionados à resistência cultural. Sheard e Kakabadse (2002) resumizam: cada organização possui características específicas, sua estrutura não é um fim em si mesmo, mas sim o meio pelo qual pessoas trabalham juntas produtivamente. Estes autores definem quatro áreas de necessidade da equipe - tarefa, equipe, indivíduo e ambiente. Este resultado é validado ao se condensar o resultado de pesquisas de diversos autores.

Martins *et al.* (2004) resume, a partir da compilação de diversos trabalhos, uma série de aspectos relacionados a equipes virtuais que diferem das equipes face-a-face, e que por isso merecem especial atenção da organização, e que devem ser considerados no DE. O uso de tecnologia influencia diretamente aspectos relacionados a esse tipo de equipe, como o número de integrantes, composição da equipe, e a própria composição do trabalho. Por esse motivo, Lurey e Raisinghani (2001) acrescentam a tecnologia como outra área de necessidade da equipe. Para Martins *et al.* (2004) e Lin *et al.* (2008), aspectos como comunicação, confiança, integração social, afeto e forma de interação apresentam características próprias para esse tipo de equipe, e influenciam diretamente na sua eficiência.

Kim (2004), Chinowsky e Rojas (2003) e Ebrahim *et al.* (2009) resumizam as melhores práticas para desenvolvimento e implantação de equipes virtuais. Estas práticas podem ser condensadas em: *i*) definição de objetivos e diretrizes; *ii*) planejamento e desenvolvimento da organização, das tarefas, da equipe, tecnologia; *iii*) estabelecimento de liderança por especialidade; *iv*) participação da equipe nas definições; *v*) desenvolvimento de relação pessoais e confiança; e *vi*) medição de performance e premiação. Percebe-se que algumas dessas indicações podem não concordar diretamente com a definição de equipe auto-dirigida. Cabe, no processo de intervenção, definir quais as práticas que suportam a auto-gestão.

A avaliação dos processos de mudança psicossocial, ou de desenvolvimento psicossocial, do qual faz parte o DE, é questão de problemática e sem ampla aceitação de respostas (MOSCOVICI, 1996). Porém, é acordo comum entre autores como Castka *et al.* (2003), Moscovici (1996), Hackman (1987), Ross *et al.* (2008) e Field e Sinha (2000) que é fundamental a existência de um sistema de avaliação do desenvolvimento e desempenho da equipe. Sistemas ou práticas de avaliação que corroboram com a definição de equipe apresentada pode ser encontradas em Moscovici (1996), Castka *et al.* (2003), Sheard e Kakabadse (2002) e Jabri (2003).

Tarefa, indivíduo, equipe, organização/ambiente – com especial atenção a equipes virtuais – e um sistema de avaliação efetivo são áreas importantes no DE, e devem ser considerados para a formação/adequação da organização até a constante melhoria do trabalho em equipe. Portanto, como colocado por Cohen e Bailey (1997), a eficácia da equipe é uma função de diversos fatores ligados tanto à organização do trabalho – tarefas, grupos, fatores ambientais, processo internos e externos – quanto ao grupo – características psicossociais, dinâmica do grupo (HUT e MOLLEMAN, 1998). O DE deveria, portanto, reunir em um processo de intervenção práticas que preencham todas estas dimensões, da qual a equipe é função.

Autor	Intervenção	Objetivos da fase	Ferramentas, práticas ou ações	Indicações de Uso
TUCKMAN, 1965, 1977	Formação - Teste	Orientar para a tarefa. Estabelecimento de relações de dependência entre os integrantes do grupo	Teste e dependência, reconhecimento dos limites dos grupo e do comportamento dos indivíduos	Desenvolvimento de equipes com função social ou profissional (grupos naturais)
	Turbulência	Definir ou determinar o lugar – hierarquia – dos indivíduos no grupo, na esfera da tarefa.	Gestão dos conflitos internos do grupo, reconhecimento de autonomia e direitos	
	Normas	Criar harmonia no grupo, com a criação de normas e a determinação de papéis	Desenvolvimento da coesão do grupo, descobrem-se as similaridades e maior coesão, através da exposição de opiniões	
	Atuação	Executar atividades, usando a energia e a estrutura da equipe; emergir com as soluções da tarefa	Atuar sobre a tarefa	
	Adiar ou Reformular	Finalizar a atuação do grupo	Avaliação do grupo ou auto-avaliação	
HACKMAN, 1987	Pré-desenvolvimento	Definir os parâmetros básicos da situação de trabalho	O autor apresenta uma série de questões que auxiliam em definições e condições do trabalho	Desenvolvimento de equipes de trabalho
	Criando condições de trabalho	Garantir que o grupo seja projetado adequadamente e que tenha o suporte da organização em seu contexto	Questões sobre formação da equipe e sobre os recursos da organização	
	Construção da equipe	Garantir um início positivo na formação e trabalho em equipe	“Dicas” sobre como auxiliar o desenvolvimento. Inclui a definição de limites, regras, normas e as tarefas da equipe	
	Prover assistência progressiva	Manter a equipe atuando eficientemente	Auxiliar continuamente o grupo, negociar aspectos de sua performance, gerar aprendizado pelo grupo	
GERSIC K, 1988	Fase 1	Padrões iniciais de comportamento do grupo são definidos no primeiro encontro. Esta fase perdura até a metade do tempo do projeto. Pouco avanço poderá ser observado durante essa fase. Primeiro momento de inércia. Mudança de paradigma do trabalho da equipe, permitindo a ela acumular conhecimento e realizar avanços Segundo momento de inércia. Equipe trabalha de acordo o novo rumo introduzido durante a fase de transição		Desenvolvimento de equipes de projeto
	Transição			
	Fase 2			
SCHOLTES, 1992	Formação	Formação da equipe	Selecionar dos participantes da equipe, mover da condição de indivíduo para membro de equipe	Desenvolvimento de equipes de projeto
	Turbulência	Resolução de conflitos internos		
	Normas	Estabelecimento de responsabilidades e regras, entendimento das regras da equipe, integração da equipe		
	Atuação	Trabalho em equipe		
WELLS e SYKES, 1994	Inicialização	Planejamento da implantação e aprendizado	Iniciar o DE através de um processo de seis etapas	Desenvolvimento de equipes auto-dirigidas
	Seleção da equipe	Seleção dos integrantes da equipe	Configurar um sistema de seleção orientado para a equipe, através do processo de análise do trabalho, técnicas de avaliação e seleção	
	Treinamento	Treinar a equipe para a habilidades necessárias e para o próprio trabalho em equipe	Treinar em três áreas: habilidades de trabalho, interação e qualidade, além de treinamento especiais para líderes	
	Início da transição da liderança	Mover a liderança de uma posição centralizada para o contexto da equipe	Treinamento dos líderes na equipe.	
	Premiação da atuação	Aplicar um sistema de premiação/remuneração por habilidade empregada dos mesmos	Remunerar os integrantes da equipe em três dimensões: profundidade, largura e verticalidade do trabalho	

Autor	Intervenção	Objetivos da fase	Ferramentas, práticas ou ações	Indicações de Uso
MOSCOVICI, 1996	Fase preliminar	Motivação e coleta de dados	Observações ao vivo, questionários e entrevistas	Desenvolvimento de equipes
	Fase introdutória	Análise de funcionamento do grupo e conscientização	Reuniões e seminários	
	Fase de desenvolver habilidades	Análise do processo, diagnóstico, planejamento e implantação de mudanças	Textos, discussões em grupo, jogos, estudo de casos, etc.	
	Fase de consolidação e acompanhamento	Prática de habilidades, aperfeiçoamento e avaliação	Auto-avaliação qualitativa	
SPEARS, 1996	Medir	Criar padrões para definir e explicar expectativas, na direção da melhoria contínua	Dentro de sete áreas de medição, avaliar a equipe através de mapas de avaliação, critérios internos de excelência, <i>benchmarking</i> e competição de equipes	Facilitar o desenvolvimento de equipes de em diferentes tipos de organizações, indivíduos equipes
	Encorajar melhorias	Determinar os objetivos da equipe / tarefa	Usar uma série de questões para determinar objetivos	
	Ensinar	Desenvolver habilidades dos integrantes da equipe	Incorporar técnicas de treinamento	
	Ouvir e resolver conflitos	Desenvolver um eficiente sistema de <i>feedback</i>	Ouvir, questionar, resolver conflitos e melhorar relações, estimular a equipe a discutir, trocar idéias. Método de seis etapas para resolver conflitos – encontro de interface	
	Aperfeiçoar e inovar	Encorajar a inovação e o compartilhamento de conhecimentos na equipe	Criar ou abrir caminhos para uma cultura de inovação, identificar modelos de funções.	
	Sonhar	Estimular o estabelecimento de metas e estados futuros pela equipe, para a equipe	Expressar os desejos e sonhos dos indivíduos – papéis, figuras, etc.	
	Sucesso	Estimular a equipe para fazer o seu melhor	Definir, compartilhar e difundir o sucesso na equipe	
HUT e MOLLEMAN, 1999	1º estágio – Alargar o trabalho	Desenvolvimento das habilidades (multifuncionalidade dos membros)	Matrizes de qualificação e programas de treinamento	Desenvolvimento de equipes de trabalho auto-dirigidas
	2º estágio – Enriquecer o trabalho	Re-desenvolvimento da estrutura de controle e enriquecimento do trabalho	Delegação, quando possível, do controle das atividades para a equipe	
	3º estágio – Trabalho em equipe	Desenvolvimento da auto-confiança, trabalho em equipe, comunicação e tomada de decisão	Trabalho desenvolvido sem o controle de supervisores	
	4º estágio – Aprendizado	Desenvolver capacidade de solução de problemas e aprendizado		
JOHNSON et al., 2002	Formação	As características desse modelo de DE se assemelham ao de Tuckman (1965), em relação a cada estágio considerado nesse modelo.		Desenvolvimento de equipes virtuais
	Normas			
	Atuação			
	Resolução de conflitos			

Autor	Intervenção	Objetivos da fase	Ferramentas, práticas ou ações	Indicações de Uso
ROBBINS, 2005	Recursos e contexto	Formação da estrutura da equipe (pela própria equipe) e avaliação do desempenho da equipe	Fornecimento de recursos adequados e de um sistema de avaliação de desempenho	Formação de equipes eficazes
	Formação	Desenvolvimento de habilidades e alocação de papéis		
	Projeto do trabalho	Inclusão de variáveis como liberdade e autonomia, e tarefas que motivem os membros		
	Processo	Estabelecimento de propósito comum, metas específicas, controle de conflitos e redução da folga social	Treinamentos e estabelecimentos de metas	
YOON e JOHNSON, 2008	Orientação	Definição, pela equipe, do desenvolvimento – datas, horários – da atividade na qual está envolvida	Para essa pesquisa, as indicações externas se restringiram ao uso de tecnologias, e a indicação as equipes de manterem encontros virtuais instantâneos após decisão da programação das tarefas. Essas fases na evolução do DE surgiram naturalmente no decorrer da pesquisa.	Desenvolvimento de equipes virtuais de aprendizado auto-organizadas
	Programação	Definição do programa de trabalho		
	Exploração	Definição da composição do trabalho		
	Trabalho e decisão	Gestão da agenda e das informações		
	Avaliação	Avaliação do desempenho do trabalho		
	Refino	Revisão do trabalho		
	Terminação	Determinação da apresentação das atividades/ resultados		
WI <i>et al.</i> , 2009	Avaliação das competências	Avaliar os conhecimentos específicos dos candidatos e direcioná-los para os respectivos projetos	<i>Algoritmo Genético</i> para avaliação do conhecimento, através de palavras-chave de publicações dos candidatos, <i>Método Fuzzy</i>	Desenvolvimento de equipes de projetos
	Organizar a equipe de projeto	Alocar os candidatos para cada projeto, de acordo com suas habilidades, familiaridade, de forma a minimizar o número de integrantes	Ranquear os candidatos de acordo com as exigências de cada projeto; algoritmo de múltiplas funções objetivo para alocar os candidatos	
	Selecionar o gerente do projeto	Selecionar o gerente do projeto, a partir da seleção prévia, o qual possui maior pontuação	Ranquear os selecionados para a equipe de acordo com as necessidades do projeto, atribuindo pesos e calculando a média para cada candidato	

Figura 1 - Modelos de DE e indicações de uso

4. Resultados: diretrizes para formação de equipe

A revisão da literatura permitiu verificar alguns fatores importantes relacionados a diferentes e divergentes abordagens de DE: *i*) a linearidade das fases/estágios é ora defendida por alguns autores, como Tuckman – abordagem gerencial – ora criticada por outros – Moscovici – abordagem da Psicologia; *ii*) Gersick (1988) critica os modelos de fases por esses não definirem quais os eventos/características que marcam as transições – para esse autor, as transições fundamentam-se no tempo; *iii*) alguns modelos – Tuckman, Scoltes, – apresentam modelos baseados em pesquisas teóricas, enquanto outros – Gersick, Johnson – verificam ou extraem da prática seus modelos; e *iv*) alguns modelos estão explicitamente direcionados para a DE auto-dirigidas, quando se considera neste trabalho tal característica indissociável de equipe por definição.

As diretrizes apresentadas nesse trabalho não intentam misturar diferentes métodos, mas sim encontrar aspectos comuns entre as melhores práticas dos referenciais revisados, com base no apresentado nas últimas seções. Barner (2006) apresenta algumas características que deveriam ser consideradas nas intervenções em grupos, do ponto de vista do responsável pela intervenção: checar os pressupostos, permanecer fora do grupo, mapear a organização, determinar o caminho a ser seguido na intervenção, explorar as alternativas e analisar o contexto para a mudança. Estes autores consideram uma intervenção externa – executada por alguém de fora da organização, ou pelo menos do contexto da equipe – essencial para o DE.

Antes de apresentar a proposta desenvolvida, é importante destacar alguns aspectos do estudo. O desenvolvimento de equipe aqui abordado, fundamentado na descrição de equipe apresentada na seção anterior, refere-se ao contínuo desenvolvimento das habilidades e identificação/levantamento de demandas dos sujeitos que formam o grupo, no sentido de que o próprio grupo seja capaz de desenvolver um objetivo comum.

Ao compararem-se tais métodos, apresentados na Figura 1, surgem tanto lacunas entre as fases/etapas propostas, bem como superposições, reafirmando sua existência. Para essa análise, foi criada uma tabela de cruzamento entre as fases dos métodos apresentados na Figura 1, identificando-se as etapas ou fases comuns, as quais estão apresentadas na Figura 2.

A Figura 2 mostra as principais fases, não lineares, como uma proposta inicial para um processo contínuo de DE. Não-lineares, pois a ordem com que estas etapas podem acontecer depende do ambiente de estudo, das necessidades/demandas dos participantes, e estas etapas, portanto, podem percorrer diferentes caminhos. Processo contínuo, pois como apresentado anteriormente, inúmeros autores defendem a continuidade, ou a não finalização do processo, como característica do DE. Proposta inicial, pois como destaca Moscovici (1996), cada grupo possui suas particularidades, e cada processo de DE tem seu próprio progresso, ao variar de acordo com estes determinantes.

As fases foram divididas em dois grupos, atividades intermitentes e contínuas. Intermitentes são as fases que ocorrem de acordo com a necessidade, quando, por exemplo, um novo integrante passa a fazer parte do grupo. As atividades contínuas devem ser mantidas em constante atualização, para que o grupo seja constantemente tencionado para o estado de equipe.

A Figura 2 evidencia para as fases genéricas para o DE, os objetivos e resultados esperados. Foram também listadas uma série de ferramentas e ações que podem ser utilizadas durante cada fase. Para um detalhe maior sobre a composição e modo de utilização dessas ferramentas, cabe verificar sua aplicação no trabalho dos autores indicados.

A partir do entendimento de cada fase, buscou-se representar sua orientação, por tipo de equipe. Essa representação pode ser observada na Figura 3.

	Fases	Objetivo	Resultados	Ações	Autores
Atividades intermitentes	Planejamento e contexto	Iniciar a proposta de DE, garantindo a adequação e apoio da organização como um todo	Equipe e proposta da organização para o trabalho em equipe definidos	Aprendizado sobre DE, análise da cultura organizacional	Hackman (1987), Wellins e Sykes (1994), Robbins (2005), Yoon e Johnson (2008)
	Seleção dos integrantes	Realizar a seleção dos participantes da equipe, participação voluntária	Grupo para desenvolvimento de equipe inicial proposto	Realizar entrevistas, reuniões, coleta de dados	Tuckman (1965), Hackman (1987), Wellins e Sykes (1994), Robbins (2005), Wi (2009)
	Motivação para o trabalho em equipe	Promover a integração dos participantes no início do DE	O grupo conscientizado e orientado ao trabalho em equipe	Realizar programas de treinamento	Tuckman (1965), Moscovici (1996), Spears (1996), Scholtes (1992)
	Finalização	Encerrar o trabalho da equipe e sua formação, buscando o aprendizado	Equipe reformulada ou redistribuída por funções; documento com lições aprendidas	Realizar discussões, análise dos resultados e do processo de DE	Wellins e Sykes (1994), Yoon e Johnson (2008)
Atividades contínuas	Levantamento de informações e análise da demanda	Identificar, analisar e elaborar soluções para demandas/conflitos do grupo	Identificação e determinação dos “problemas” do grupo e de suas demandas, bem como busca de soluções em grupo	Realizar entrevistas, discussões, intervenções de especialistas	Moscovici (1996), Spears (1996), Hut e Molleman (1998), Robbins (2005), Wi (2009)
	Desenvolvimento de habilidades e coesão da equipe	Desenvolver/enriquecer o conhecimento do grupo e realizar a gestão do aprendizado	Trabalho em equipe realizado. Equipe capaz de realizar autogestão, resolver problemas e aprender continuamente	Realizar treinamentos, delegação de responsabilidades	Tuckman (1965), Hackman (1987), Wellins e Sykes (1994), Moscovici (1996), Hut e Molleman (1998), Johnson (2002), Yoon e Johnson (2008)
	Atuação e processo	Desenvolvimento da auto-confiança, do trabalho em equipe, comunicação e da execução da tarefa	Atuação sobre a tarefa, como equipe	Fornecer apoio externo às dificuldades do grupo	Tuckman (1965), Hackman (1987), Hut e Molleman (1998), Yoon e Johnson (2008), Scholtes (2002)
	Acompanhamento	Mensurar, Manter e acompanhar o desenvolvimento da equipe	Desenvolvimento da equipe avaliado para promoção de avanços contínuos	Realizar reuniões, feedback de/para os participantes	Tuckman (1965), Moscovici (1996), Spears (1996), Hut e Molleman (1998), Yoon e Johnson <i>et al.</i> (2008)
	Retribuição	Remunerar equipe pelo trabalho em equipe; estimular coletivo ao invés do individual	Incentivo ao coletivo, a atuação conjunta, sem foco individual no sistema de remuneração	Aplicar sistema de remuneração baseado no coletivo da equipe	Moscovici (1996), Castka <i>et al.</i> (2003), Sheard e Kakabadse (2002), Jabri (2003), Roman (2008) e Hoffman e Rogelberg (1998)
	Resolução de conflitos e <i>Feedback</i>	Intermediar e facilitar a resolução dos conflitos	Aproximação, através de intervenções, do trabalho em equipe, da consciência de equipe	Realizar intervenções externas, diálogos, encontros, etc.	Spears (1996), Johnson (2002), Tuckman (1965), Moscovici (1996), Spears (1996), Hut e Molleman (1998), Yoon e Johnson <i>et al.</i> (2008)

Figura 2 - Proposta inicial de fases não-lineares para DE

Os modelos pesquisados serviram de base para a definição das fases e seu seqüenciamento. Sua construção visa à aplicação prática, porém sua efetivação depende também, e tão importante quanto, os tópicos apresentados na seção anterior, sobre os fatores de suporte ao DE.

Os diferentes tipos de equipes seguem padrões de desenvolvimento diferentes ao longo do tempo. Equipes virtuais, dada sua configuração, não evidenciam a passagem pelas fases de Motivação e Levantamento de Informações. Como colocam Yoon e Johnson (2008), “*Member conflicts or problems may go unnoticed unless managers of virtual teams pay close attention to the needs of the team members.*” Esses autores também corroboram com a afirmação de Johnson (2002), que uma das fases iniciais no DE de equipes face-a-face, a Normatização – aqui incluída na *Motivação para o trabalho em equipe* – não foi encontrada em uma pesquisa com equipes virtuais de um programa de educação.

Apesar da fase de *Planejamento e Contexto* não ser apresentada por todos os autores, faz-se evidente sua existência a partir do apresentado na seção anterior. A organização que pretende o trabalho em equipe deve inicialmente voltar o olhar para sua própria estrutura, suas políticas e estratégias, para que estas estejam de acordo com o trabalho em equipe. Sem essa etapa inicial, sem o apoio e consciência de toda a organização, o DE tenderá ao fracasso. Como coloca Wellins e Sykes (1994), “*the most important step in successful team implementation is a simple one: make planning a priority.*”

Inúmeros são os trabalhos que descrevem ou dedicam-se exclusivamente a segunda fase do DE, a *Seleção dos integrantes*. Desde grupos já formados à aproximação, mesmo que digital, de futuros integrantes de equipes virtuais, as possibilidades de formato inicial são diversas, e a partir da análise do contexto inicial deve-se propor a formação da equipe, a escolha de seus integrantes. Todos os modelos apresentados na Figura 1 colocam essa fase como a inicial ou como a segunda, após a fase de planejamento, como a seqüência de seus modelos de DE.

A *Motivação* é uma etapa evidenciada para as equipes de trabalho, mas que pouco se comenta em equipes de projeto e virtuais. Esta etapa leva os integrantes da equipe na direção do *Levantamento de informações* sobre as necessidades da equipe, início da identificação dos problemas e atritos iniciais no grupo. Dois autores dos modelos anteriores citados, Moscovici (1996) e Spears (1996), dão especial atenção à existência dessas fases antes do próprio trabalho em equipe e do desenvolvimento de suas habilidades.

Ainda não equipe, pois seus integrantes devem, a partir dessas intervenções iniciais, desenvolver não somente as habilidades para o trabalho no qual estarão engajados, mas também sua coesão, a partir da construção, pelo grupo, de seu objetivo, e do reconhecimento dos objetivos do trabalho, na etapa de *Desenvolvimento de habilidades e coesão*. Para Gersick (1988), é somente a partir da metade do tempo programado para existência de equipe de projeto, que sua atuação se torna efetiva, ou tende a ser mais produtiva.

Em seu modelo, Gersick (1988) apresenta duas fases distintas para as equipes de projeto – linha pontilhada vertical na Figura 3. Duas fases de inércia, em que inicialmente a equipe inicia o trabalho, e a partir de um encontro intermediário, reavalia sua atuação e os conhecimentos até então levantados, e passa para um segundo período de inércia, onde a equipe completa os planos definidos no encontro. Novas formas de organização do trabalho em projetos, como a aplicação de Metodologias Ágeis em gestão de projetos surgem também com o objetivo de flexibilizar e encadear a execução de projetos.

Para autores como Tuckman (1965), Hut e Molleman (1998) e Scholtes (2002), a atuação da equipe somente inicia a partir da progressão da equipe pelas fases anteriores. Essas duas

visões identificam que é a partir de um marco no DE, podendo ser o tempo, que as equipes passam para a fase de *Atuação e processo*, em que tendem a efetivamente desenvolver o trabalho para o qual foram formadas. Esse marco, característica central do modelo de Gersick (1988) é inserido, na Figura 3, como um momento ao início do trabalho em equipe, ou da *Atuação e processo*.

Como resultado das práticas dos métodos pesquisados, todos os tipos de equipe passam pela fase de *Acompanhamento*, na qual são discutidos e trabalhados os conflitos que surgem na equipe, na fase de *Resolução de conflitos e Feedback*. Esta última fase, como pode ser observada na Figura 3, está distribuída ao longo das demais fases cíclicas do modelo, e também na *Motivação* e na *Finalização*. Essas etapas, apesar de ilustradas de maneira linear, não se comportam dessa maneira, pois está para cada equipe, e para cada situação, a necessidade da resolução de conflitos, de intervenções externas. É isso que a seta em forma de círculo representa, colocada ao centro da Figura 3.

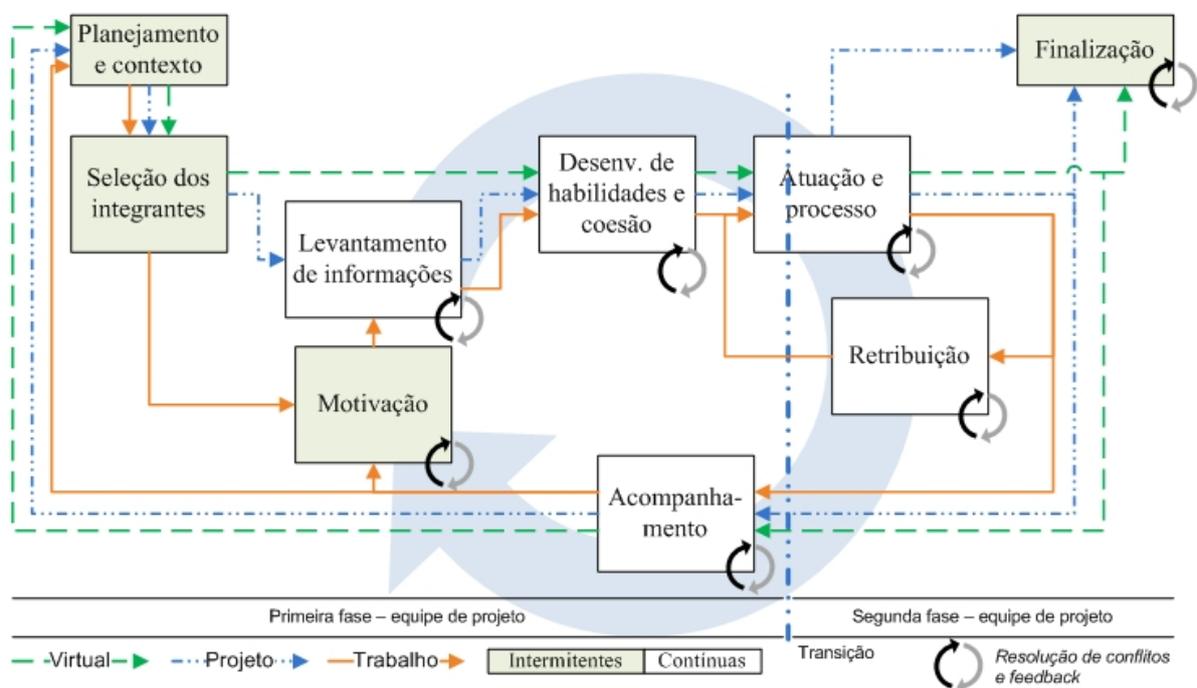


Figura 3 - Modelo genérico para DE, por tipo de equipe

Apesar de poder ser entendido como uma atividade, alguns autores salientam a importância do sistema de *Retribuição* para o trabalho em equipe, e por isso foi destacada no modelo apresentado como uma etapa. A *Finalização* ocorre geralmente para equipes de projeto e virtuais, que surgem fadadas ao tempo do projeto em que estão envolvidas. Já equipes de trabalho, por estarem diretamente relacionadas à estrutura organizacional da empresa, não deixam de existir, e o seu tempo está relacionado ao tempo de vida da empresa.

5. Estudo de caso: equipes em uma empresa de produtos hospitalares

A empresa analisada comercializa produtos e serviços para a área de saúde hospitalar, com sede em Pelotas/RS, onde também possui sua base industrial, centros de distribuição nos estados de São Paulo e Recife, e centros de desenvolvimento em Porto Alegre/RS e São José dos Campos/SP. Sua unidade industrial emprega cerca de 600 pessoas, de um total aproximado de 1200 funcionários. Cerca de 140 pessoas trabalham nos setores de engenharia

e desenvolvimento, e é nesse grupo que estão presentes as equipes da empresa. Essas equipes existem a cerca de cinco anos, e sua formação é de responsabilidade do gestor de cada área – Novos Produtos, Engenharia, etc.

Um questionário foi enviado por *email* para os gestores da empresa, com o objetivo de se identificar como ocorre o processo de DE na empresa. Identificou-se inicialmente a não existência de um programa ou método formal de desenvolvimento de equipes, estando a cargo de cada gestor, em cada setor da empresa, a manutenção e desenvolvimentos dessas equipes. Um engenheiro de novos produtos e um engenheiro de produto e processo, ambos os gestores na empresa, responderam esse questionário inicial. Um dos pontos iniciais da pesquisa identificou a não existência de um programa voltado ao desenvolvimento da auto-gestão das equipes. A hierarquia dos gestores faz parte do ambiente de trabalho.

Atualmente, a empresa possui equipes de projeto e de trabalho em constante desenvolvimento. Essas equipes dividem-se no setor de projetos e de engenharia da empresa. A principal diferença entre estes dois grupos está no grau de autonomia que lhes são atribuídas. As equipes de projeto possuem maior autonomia de decisão do que as equipes de projeto, porém não há diferença significativa entre essas duas formações que caracterize a existência de auto-gestão.

Após essa avaliação inicial, um novo questionário foi enviado, também por *email*, sob a forma de lista das fases descritas no modelo proposto, com o objetivo de se identificar a ocorrência ou não dessas fases no desenvolvimento das equipes já desenvolvidas dessa empresa. Para isso contou-se com as respostas do responsável pela área de Desenvolvimento de Novos Produtos da empresa, as quais estão relacionadas na Figura 4.

Fases	Respostas – modelo de DE existente na empresa
Planejamento e contexto	Na empresa, essas duas fases ocorrem simultaneamente. Já existe na empresa a organização pelo trabalho em equipe, e a seleção é feita de forma a atender os requisitos do projeto, e não com base no voluntariado dos funcionários.
Seleção dos integrantes	
Motivação para o trabalho em equipe	As equipes e os funcionários trabalham no mesmo ambiente a aproximadamente cinco anos, e a fase de motivação não é realizada.
Levantamento de informações e análise da demanda	Não são realizados momentos próprios para a identificação das demandas dos funcionários, mas ocorrem nos momentos de análise do projeto.
Desenvolvimento de habilidades e coesão	São realizados treinamentos e outras iniciativas de desenvolvimento conforme a necessidade do projeto.
Atuação e processo	Não ocorre.
Acompanhamento	Não há método para mesurar, manter e acompanhar o desenvolvimento da equipe.
Retribuição	Não há programa formal de retribuição.
Resolução de conflitos e <i>Feedback</i>	São dados <i>feedbacks</i> e os conflitos são resolvidos por intermédio do gestor da área onde a equipe está alocada.
Finalização	Não ocorre formalmente. Os integrantes são realocados em novos projetos após a finalização do projeto em que estão envolvidos.

Figura 4 - Verificação da existência das fases na empresa

Como se pode verificar a partir da Figura 4, há a ocorrência de apenas parte das fases propostas, e como explícito nas respostas, não há a intenção do desenvolvimento de equipes auto-geridas. Destaca-se o cumprimento das fases iniciais do modelo, mas a base para o trabalho em equipes auto-geridas, com a atenção voltada aos sujeitos, seu desenvolvimento e integração, ainda não é contemplada. Como colocado pelos autores dos modelos listados, e destacado por Moscovici (1996), o DE auto-geridas deve ser estratégia e foco da empresa, e a

existência de grupos de trabalho, em si, não indica a existência de auto-gestão. As empresas devem identificar essa necessidade, e partir da demanda interna buscar o desenvolvimento de suas equipes. A identificação da não existência desse processo na empresa estudada sinaliza a existência de etapas cuja atenção deve ser voltada a equipe, e não somente aos sujeitos, quando se buscam equipes auto-geridas. Da mesma forma, não cabe uma crítica ao modelo ou prática de gestão existente, pois está para cada organização, para cada conjunto de pessoas, a identificação do momento em que as demandas são levantadas, para o início do trabalho em equipe.

6. Conclusões

O resultado esperado para o estudo é o desenvolvimento de um método para desenvolvimento de equipes que apresente tanto aspectos ligados às áreas de gestão, como Administração e Engenharias, aliados aos aspectos abordados pela Psicologia, com enfoque no treinamento da equipes para o desenvolvimento da capacidade de auto-gestão, de acordo com sua função proposta. Apesar de constituir-se em uma revisão da literatura, buscou-se nesse trabalho aproximar teoria e prática, uma vez que apresenta aos desenvolvedores de equipe uma fonte inicial para seu trabalho, a partir da compilação de diferentes métodos de intervenção para o trabalho em equipe, e um estudo de caso, observando-se a existência dessas fases em um processo real de DE.

Neste trabalho foram apresentados e discutidos 12 métodos de DE, divididos em três principais tipos de equipes. A construção de um modelo genérico, a partir das práticas encontradas e das fases propostas nesses modelos, buscou facilitar o entendimento do progresso em um processo de DE, para que sua aplicação prática seja facilitada.

Como continuação desse estudo, propõe-se a elaboração de pesquisa prática que vise a obtenção de dados práticos a cerca do DE em um ambiente voltado às equipes auto-geridas. O desenvolvimento de novas equipes auto-dirigidas ou o questionamento das já existentes poderiam prover informações significativas para a análise do método proposto.

7. Referências Bibliográficas

- BARNER, R. Managing complex team interventions. **Team Performance Management**. v. 12. n. 1. 2006.
- BATEAMAN, B.; WILSON, F. C.; BINGHAM, D. Team effectiveness: development of an audit questionnaire. **Journal of Management Development**. v. 21. n. 3. 2002.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de Corportamento Organizacional**. 6ª ed. Rio de Janeiro, LTC, 2006.
- CASTKA, P.; BAMBER, C. J.; SHARP, J. M. Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model. **Journal of Management Development**. v. 22. n. 2. 2003.
- CHINOWSKY, P. S. ROJAS, E. M. Virtual Teams: Guide to Successful Implementation. **Journal of Management in Engineering**. Julho, 2003.
- COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research: from the shop floor to the executive suite. **Journal of Management**. v. 23. n. 3. 1997.
- COHN, A.; MARSIGLIA, R. **Processo e organização do trabalho**. In: ROCHA, L; RIGOTTO, R. e BUSCHINELLI, J.T. (org). Isso é trabalho de gente? Vida, Doença e Trabalho no Brasil. Petrópolis: Vozes, 1994.

- DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DOOLEN, T. L.; HACKER, M. E.; VAN AKEN, E. Managing organizational context for engineering team effectiveness. **Team Performance Management**. v. 12. n. 5/6. 2006.
- EBRAHIM, N. A.; AHMED, S.; TAHA, Z. Virtual Teams: a Literature Review. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**. v. 3. n. 3. 2009.
- ELLOY, D. F. The relationship between self-leadership behaviors and organization variables in a self-managed work team environment. **Management Research News**. v. 31. n. 11. 2008.
- ENGLYST, L.; JØRGENSEN, F.; JOHANSEN, J.; MIKKELSEN, O. S. Commodity team motivation and performance. **Journal of Purchasing & Supply Management**. v. 14. 2008.
- FAINSTEIN, H. N. Aportes del trabajo de equipo para una cultura de la calidad. Disponível em: <http://www.hfainstein.com.ar>. Acesso: 20 Mar. 2009.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.
- FIELD, J. M.; SINHA, K. K. Predicting the trajectory of manufacturing quality with work team implementation. **Journal of Quality Management**. v. 5. 2000.
- FIGUEIREDO, A. C. Uma proposta da psicanálise para o trabalho em equipe na atenção psicossocial. **Mental**. Ano 3. n. 5. 2005.
- GERSICK, C. J. G. Time and transition in work teams: toward a new model of group development. **The Academy of Management Journal**. v. 31. n.1. 1988.
- GODINHO FILHO, M.; FERNANDES, F. C. F. Manufatura enxuta: uma revisão que classifica e analisa os trabalhos apontando perspectivas de pesquisas futuras. **Gestão e Produção**. v.11, p.1-19, 2004.
- HACKMAN, J. R. **The design of work teams**. In J. W. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987.
- HOEGL, M. Smaller teams – better teamwork: how to keep project teams small. **Business Horizons**. v. 48, 2005.
- HOFFMAN, J. R.; ROGELBERG, S. G. A guide to team incentive systems. **Team Performance Management**. v. 14. n. 1. 1998.
- HUT, J.;MOLLEMAN, E. Empowerment and team development. **Team Performance Management**. v. 4. n. 2, 1998.
- JABRI, M. Team feedback based on dialogue: implications for change management. **Journal of Management Development**. v. 23. n. 2. 2004.
- JANZ, B. D. Self-directed teams in IS: correlates for improved systems development work outcomes. **Information and Management**. v. 35, 1999.
- JOHNSON, S. D.; SURIYA, C.; YOON, S. W.; BERRETT, J. V.; LA FLEUR, J. Team development and group processes of virtual learning teams. **Computers & Education**. v. 39. 2002.
- KARLSSON, C.; AHLSTRÖM, P. Assessing changes towards lean production. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 16, 1996.
- KIM, S. Team Development of Virtual Teams. Artigo apresentado em: **Academy of Human Resource Development International Conference**. Austin/TX-EUA, Março, 2004.

- KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B. Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. **Academy of Management Journal**. v. 42. n. 1. 1999.
- KIRKMAN, B. L.; SHAPIRO, D. L. The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness. **Academy of Management Review**. v. 22. n. 3. 1997.
- KRAFK, L.; FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; ANDRES, R. O Método da Pesquisa-Ação: um estudo em uma empresa de coleta e análise de dados. **Revista Quanti & Quali**, Porto Alegre, 2008.
- LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.
- LEE-KELLEY, L.; SANKEY, T. Global virtual teams for value creation and project success: A case study. **International Journal of Project Management**. v. 26. 2008.
- LIN, C.; STANDING, C.; LIU, Y. A model to develop effective virtual teams. **Decision Support Systems**. n. 45. 2008.
- LUREY, S. J.; RAISINGHANI, M. S. An empirical study of best practices in virtual teams. **Information & Management**. n. 38. 2001
- LUZ, A. M. M.; ECKHARDT, E. V.; ESPÍNDOLA, J. S.; FIGUEIREDO, W. L. A análise institucional em equipes de trabalho. **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2008.
- MARTINS, L.L.; GILSON, L.L.; MAYNARD, M.T. Virtual Teams: What do We Know and Where do We Go From Here? **Journal of Management**. v. 30. n. 6. 2004.
- MCGREEVY, M. Team working: part 2 – how are teams chosen and developed? **Industrial and Commercial Training**. v. 38. n.7. 2006.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 3. ed.. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1996.
- MUÑOZ, S. (2002). **Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto**. Universidade de São Paulo. Disponível em:
http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=msc0000000052002000200010&ing=pt&nrm=isso.
- OFFEKMANN, L. R.; SPIROS, R. K. The science and practice of team development: improving the link. **Academy of Management Journal**. v. 44. n. 2. 2001.
- OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- PERALTA, J. Sistematizando el trabajo con grupos. Disponível em:
<http://www.campogrupal.com>. Acesso em 20 Abr. 2009.
- REES, C. Teamworking and service quality: the limits of employee involvement. **Personnel Review**. v. 28. n. 5/6. 1999.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROMAN, F. J. An analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absenteeism. **Accounting, Organizations and Society**. 2008.

- ROSS, T. M.; JONES, E. C.; ADAMS, S. G. Can team effectiveness be predicted? **Team Performance Management**. v. 14. n. 5. 2008.
- ROUFAIEL, N. S.; MEISSNER, M. Self-managing teams: A pipeline to quality and technology management. **Benchmarking for Quality Management & Technology**. v. 2. n. 1. 1995.
- ROUTHIEAUX, R. L.; GUTEK, B. A. TQM/CQI Effectiveness at Team and Departmental Levels. **Journal of Quality Management**. v. 3. n. 1. 1998
- SALAHELDIN, I. S. Problems, success factors and benefits of QCs implementation: a case of QASCO. **The TQM Journal**. v. 21. n. 1. 2009.
- SCHOLTES, P. R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- SHEARD, A. G.; KAKABADSE, A. P. From loose groups to effective teams: the nine factors of the team landscape. **Journal of Management Development**. v. 21. n. 2. 2002.
- SILLINCE, J.A.A.; SYKES, G.M.H.; SINGH, D. P. Implementation, problems, success and longevity of quality circle programmes: A study of 95 UK organizations. **International Journal of Operation and Production Management**. v. 16. n. 4. 1996.
- SPEARS, P. METHODS model for teamwork. **Management Development Review**. v. 9. n. 7. 1996.
- SUNDSTROM, E., DEMEUSE, K. P., FUTRELL, D. Work teams: applications and effectiveness. **American Psychologist**, 45 .1990.
- TANSKANEN, T.; BUHANIST, P.; KOSTAMA, H. Exploring the diversity of teams. **J. Production Economics**. v. 56-57. 1998.
- TAVEIRA, A. D. Key elements in team achievement: a retrospective analysis. **Applied Ergonomics**. v. 39, 2008.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2005.
- TUCKMAN, B. W. Developmental Sequence in Small Groups. **Psychological Bulletin**. v. 63. n. 6. 1965.
- TUCKMAN, B. W.; JENSEN, M. A. Stages of small-group development revisited. **Group Org. Studies**. n.2. 1977.
- WEBBER, S. S.; KLIMOSKI, R. J. Crews: a Distinct Type of Work Team. **Journal of Business and Psychology**. v. 1. n. 3. 2004.
- WELLINS, R. S.; SYKES, P. How to Build Self-directed Teams. **Executive Development**. v. 7. n. 6. 1994.
- WI, H.; OH, S.; MUN, J.; JUNG, M. A team formation model based on knowledge and collaboration. **Expert Systems with Applications**. v. 36. 2009.
- YANG, S.; GUY, M. E. Self-Managed Work Teams: Who Uses Them? What Makes Them Successful? **Public Performance & Management Review**. v. 27. n. 3. 2004.
- YOON, S. W.; JOHNSON, S. D. Phases and patterns of group development in virtual learning teams. **Education Tech Research**. Dezembro, 2008.