

---

# Elementos externos essenciais à implementação de equipes: estudo de caso

---

Viviane Carvalho Bejarano  
Luiz Alberto Pilatti

## RESUMO

Neste artigo estão resumidos os resultados de pesquisa que buscou delimitar os fatores externos que dificultam o trabalho em equipe, relacionando-os a três elementos essenciais: estrutura, estratégia e seleção. A pesquisa de campo foi feita na subsidiária de uma multinacional produtora de papel com cerca de 300 funcionários, entre 1º de julho de 2005 e 21 março de 2006. Foram entrevistadas 22 pessoas, selecionadas através do organograma, possibilitando mapear 69 grupos de trabalho, entre os quais 21 possíveis equipes. A seguir, 106 membros das equipes responderam a dois questionários: um sobre a empresa e outro sobre suas equipes. Confirmou-se a existência de pelo menos 18 equipes reais, com graus de maturidade e desempenho elevados, possivelmente relacionados aos elementos adotados com relativo sucesso: comprometimento estratégico (média de 3,49, em escala de 1 a 5) acompanhado de ações estratégicas mensuráveis; esforços de reestruturação (média de 3,30, em escala de 1 a 5); e seleção que, embora não estruturada como específica para formação das equipes, é compensada pela baixa da rotatividade.

**Palavras-chave:** gestão de equipes, implementação de equipes, equipes de alto desempenho.

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho em equipe é fundamental no desenvolvimento e na manutenção de uma estrutura organizacional voltada à solução rápida de problemas, à comunicação eficiente e a melhoras no comprometimento e na qualidade de vida do trabalhador. Diversos autores (MOSCOVICI, 1998; WHITE, 1998; BLANCHARD, 2000) relatam experiências que comprovam que equipes podem e efetivamente levam as organizações a um nível de desempenho máximo, desde que as condições favoráveis a seu desenvolvimento estejam presentes.

No entanto, as teorias administrativas que vigoraram no século passado ainda são preponderantes no mercado de trabalho, como a centralização de poder na figura do chefe que toma decisões individualmente dando a seus

Recebido em 03/outubro/2006  
Aprovado em 17/agosto/2007

---

Viviane Carvalho Bejarano, Graduada em Psicologia pela *Florida International University* (Estados Unidos), é Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Ponta Grossa (CEP 84016-210 — Ponta Grossa/PR, Brasil).  
E-mail: vivbe@hotmail.com

Luiz Alberto Pilatti, Licenciado em Educação Física pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, Mestre em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba, Doutor em Educação Física pela Universidade Estadual de Campinas, é Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Ponta Grossa (CEP 84016-210 — Ponta Grossa/PR, Brasil).  
E-mail: lapilatti@utfpr.edu.br  
Endereço:  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação  
Avenida Monteiro Lobato, Km 4  
84016-210 — Ponta Grossa — PR

funcionários pouca ou nenhuma chance de questionar ou discutir processos (práticas fundamentais na formação e desenvolvimento de equipes efetivas). As teorias clássicas de administração foram marcadas pela proposta **taylorista-for-dista** para a organização do trabalho: eficiência máxima na produção; gerência capaz de exercer o controle total tanto sobre os processos de trabalho como sobre os trabalhadores; integração das etapas do trabalho; e fixação dos trabalhadores em seus designados postos. Complementado pela administração científica de Fayol (1990) — que define administrar como planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar —, o modelo de administração que permeou o século XX foi o do trabalho rigidamente controlado e poder centralizado, em organizações inspiradas no modelo militar de ordem, com disciplina e hierarquia bem estabelecidas.

Nesses modelos administrativos, o trabalhador é visto como uma continuação das máquinas (daí o termo **estrutura mecanicista**), e a concepção do trabalho — destituído de personalidade, criatividade, originalidade e possibilidades de diálogo — é a antítese da concepção que a implementação de equipes busca resgatar. Como nota Robbins (2000), embora as estruturas mecanicistas estejam, a cada dia, mais distantes da atual realidade — que é de instabilidade e incerteza —, ainda é bastante grande o número de empresas com características mecanicistas.

**Relativamente poucos estudos citam, ainda que isoladamente, fatores externos às equipes (a estrutura organizacional, por exemplo) como sendo de influência fundamental em sua implementação e desempenho...**

Sintomaticamente, grande parte dos textos disponíveis na literatura trata de tópicos sobre gestão de equipes do ponto de vista puramente administrativo (seguindo os moldes clássicos) e de como formar **líderes** (em textos sobre liderança, a palavra **equipe** ocorre várias vezes, inclusive como sinônimo de **colaboradores** nos textos mais recentes, embora o termo na maior parte das vezes não seja definido e as características de uma equipe não sejam delineadas). Relativamente poucos estudos citam, ainda que isoladamente, fatores externos às equipes (a estrutura organizacional, por exemplo) como sendo de influência fundamental em sua implementação e desempenho: o foco principal, na quase totalidade dos casos, centra-se nos processos internos da equipes e, principalmente, no líder.

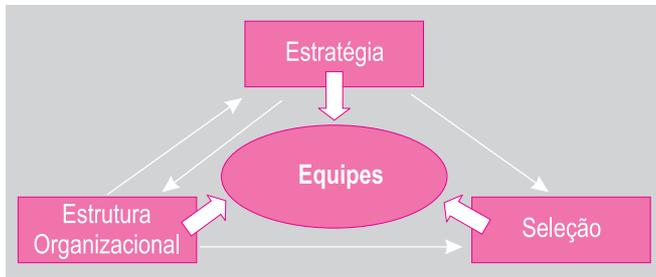
Essa é uma tendência intrigante, considerando-se que a revisão de textos acadêmicos (resultantes de estudos empíricos) aponta para dificuldades como cultura de gerenciamento de equipes baseada em modelos hierárquicos e autoritários, falta de esforço e apoio por parte das empresas na construção das equipes (DYER, 1995; KEEN, 2003), falta de objetivos definidos, inclinação individualista (LARSON e LaFASTO, 1989;

KATZENBACH e SMITH, 1994) e métodos de seleção inadequados (BELBIN, 1981; KEEN, 2003) como sendo os principais fatores de insucesso das equipes.

A proposta neste trabalho é a de que — exceto, talvez, pela inclinação individualista (que poderia ser compensada com incentivos ao desempenho do grupo, ou seja, como parte de uma estratégia que refletisse o comprometimento da empresa com o desenvolvimento de equipes) — todos esses fatores são externos às equipes e podem ser considerados dimensões dos elementos principais apontados a seguir.

- **Estrutura organizacional** — a estrutura afeta a cultura e os modelos de gestão organizacionais. Em estruturas extremamente verticalizadas, as culturas autoritárias e os modelos hierárquicos prevalecem. Diversos estudiosos, a exemplo de Munk (1999) e Cruz (2002), sugerem que o ponto-chave na formação de equipes de trabalho é a estrutura: a rapidez e a flexibilidade das equipes só são possíveis com a reestruturação organizacional, o que exige mudanças na cultura e descentralização do poder. Para que mudanças positivas e duradouras ocorram, é necessário que a cultura organizacional acompanhe as tendências de democratização do ambiente de trabalho.
- **Estratégia** — é necessário que a empresa identifique a necessidade estratégica do uso de equipes; apóie sua formação; implemente ações conducentes; e tenha objetivos e metas definidos para essas ações. A estratégia reflete-se em práticas de desenvolvimento de equipes, em transferência de autoridade e poder e nos estilos de liderança (BLANCHARD, 2000), ou seja, é preciso que a liderança se afaste dos modelos tradicionais de gestão. A liderança em equipes deve estar voltada ao controle dos recursos da equipe — não das pessoas — e ao direcionamento das tarefas (HERSEY e BLANCHARD, 1986; PARKER, 1995).
- **Seleção** — encontrar as pessoas adequadas para formar equipes não acontece por acaso e vários problemas internos nas equipes podem ser minimizados com a seleção adequada. Diversos autores apontam para falhas no processo seletivo como sendo, senão o principal, um dos principais motivos de insucesso das equipes. Belbin (1993) — assim como Moscovici (1998) e Katzenbach e Smith (2001) — aponta para a necessidade de habilidades complementares para que ocorra sinergia na equipe — o que exige um processo seletivo que vise à complementação dessas habilidades. Belbin (1981; 1993) mapeou um total de nove funções básicas que são desempenhadas por diferentes personalidades em equipes de sucesso, e desenvolveu a idéia de que é possível montar uma equipe com um equilíbrio de personalidades que ajude a antecipar conflitos e maximizar habilidades.

A figura 1 ilustra as interligações entre os elementos propostos como essenciais na implementação de equipes e sua influência.



**Figura 1: Estrutura, Estratégia, Seleção e Equipes**

A hipótese que permeou este estudo foi a de que, existindo a estrutura organizacional, o comprometimento estratégico e a seleção adequada, a empresa estudada teria equipes maduras e efetivas. Para testar essa hipótese, foi escolhida, por meio de entrevista preliminar, uma empresa subsidiária de uma multinacional produtora de papel, com sede administrativa em Curitiba e fábrica no interior do estado do Paraná. A subsidiária brasileira emprega mais de 300 funcionários, produz mais de 185.000 toneladas de papel por ano e é considerada, em termos operacionais, uma das melhores empresas do grupo.

Os objetivos deste estudo são:

- verificar a existência de equipes na empresa — fazer o mapeamento dos grupos existentes para distinguir entre equipes e grupos de trabalho;
- verificar se a utilização de equipes é parte da estratégia da empresa;
- verificar se a estrutura existente é conducente;
- verificar como é feita a seleção para as equipes existentes;
- estudar o grau de maturidade das equipes identificadas;
- determinar se existe na empresa o ambiente propício para a criação de equipes de alto desempenho.

Para os fins deste trabalho, foi utilizada a classificação de Katzenbach e Smith (1994), referência na quase totalidade dos trabalhos sobre o tema: uma equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, que realizam trabalho interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados.

Na figura 2 estão resumidas as diferenças fundamentais entre equipes e grupos de trabalho.

Katzenbach e Smith (1994) nomeiam os grupos de acordo com a necessidade de trabalho interdependente, o desempenho e a maturidade.

- **Grupo de trabalho** — não tem necessidade significativa de desempenho incremental, os membros interagem para compartilhar informações, práticas, perspectivas e tomar decisões visando melhorar o desempenho de cada um dentro de sua área de responsabilidade.
- **Pseudo-equipe** — é um grupo que não está voltado ao desempenho coletivo e não tem um objetivo comum, o que acaba minando o desempenho dos indivíduos.



**Figura 2: Diferenças entre Equipes e Grupos de Trabalho**

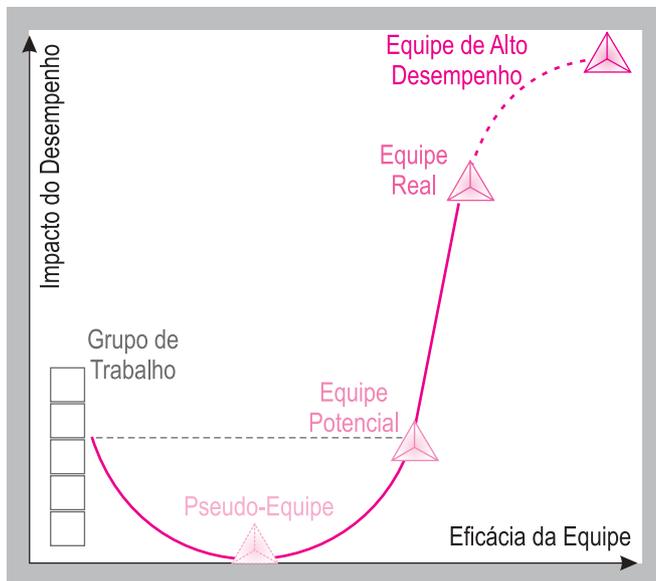
Fonte: Resumida e adaptada de Katzenbach e Smith (1994).

- **Equipe potencial** — é um grupo que tem necessidade de desempenho incremental, mas ainda não definiu claramente seus objetivos, metas ou produto de trabalho. Ainda não possui o sentido de responsabilidade coletiva e de como abordar o trabalho comum.
- **Equipe real** — composta por número relativamente pequeno de indivíduos, com conhecimentos e habilidades complementares, comprometidos com um propósito, metas e abordagem de trabalho comuns e pelos quais são coletivamente e mutuamente responsáveis.
- **Equipe de alto desempenho** — satisfaz todas as condições da equipe real, possui membros completamente comprometidos com a meta da equipe e com o crescimento e o sucesso uns dos outros. Apresenta níveis de desempenho consistentemente acima das demais equipes em situação semelhante e excede as expectativas razoáveis em função de seus participantes. Equipe rara nas empresas.

A figura 3 ilustra o método de nomenclatura proposto, relacionando o impacto do desempenho e a eficácia da equipe.

## 2. METODOLOGIA

O procedimento técnico adotado foi o **estudo de caso** e as técnicas de coleta de dados foram questionários, entrevistas e observação não-participativa. Constaram da pesquisa todos os funcionários da empresa que participam de equipes de trabalho ou sua implementação (todos os que coordenavam ou faziam parte de equipes ou potenciais equipes). A coleta de dados foi feita entre 1º de julho de 2005 e 21 de março de 2006. Os dados foram coletados em duas etapas distintas.



**Figura 3: Curva de Desempenho das Equipes**

Fonte: Katzenbach e Smith (1994).

### 2.1. Entrevistas

Para o mapeamento das equipes e para determinar, **do ponto de vista da alta gerência**, o grau de comprometimento da empresa com a reestruturação, a estratégia e o processo seletivo, foram selecionados a diretoria da empresa e os dois níveis hierárquicos imediatamente abaixo (utilizou-se o organograma da empresa para determinar os participantes). Vinte e dois funcionários foram entrevistados — o instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada.

### 2.2. Questionários

Foram utilizados dois questionários: o **questionário sobre a empresa** visou determinar as impressões dos membros de equipes quanto à estrutura e à estratégia da empresa, bem como suas atitudes quanto ao trabalho em equipes *versus* trabalho individual. A **escala de maturidade das equipes** (DYER, 1995, p.58-66) consiste de 15 perguntas voltadas aos principais itens que influenciam o desempenho das equipes e determinam sua qualificação quanto à maturidade do grupo, identificando-as com a curva de desempenho das equipes de Katzenbach e Smith (1994). Ambos os questionários utilizam escalas do tipo Likert, de cinco pontos, recomendadas quando se pretende avaliar a atitude, percepção ou intensidade de sentimentos dos participantes, por meio de séries de sentenças às quais se atribuem números correspondentes ao grau de concordância ou discordância (BORDENS e ABBOTT, 1996, p.188-189).

Participaram dessa etapa 106 pessoas, membros das 21 prováveis equipes identificadas na primeira fase do estudo: foram

respondidos 106 questionários sobre a empresa e 114 sobre as equipes — em alguns casos, um mesmo indivíduo participava de mais de uma equipe e respondeu mais de uma vez apenas ao segundo questionário — em cada instância, tomando por base uma equipe diferente. Foram respondidos, no total, 220 questionários. Paralelamente às entrevistas e à aplicação dos questionários, foi utilizada a observação não-participante, inclusive por meio de participação em reuniões de algumas equipes, e investigação documental. A combinação desses instrumentos de pesquisa, denominada por Triviños (1995, p.138) de “técnica da triangulação”, objetiva “abrir a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”.

### 2.3. Análise dos dados

Em linha com a abordagem metodológica qualitativa, o presente trabalho utilizou a análise de conteúdo para análise das entrevistas, documentação e observação não-participante. A tabulação e análise dos dados dos questionários foram feitas de acordo ao proposto por Dyer (1995, p.64) para a **escala de maturidade das equipes**: a média das notas individuais, dividida pelo número de membros da equipe, confere o nível de maturidade do grupo. O autor oferece os seguintes parâmetros para uma avaliação do nível de maturidade da equipe:

- pontuação igual ou acima de 3,75 evidencia um nível elevado de maturidade, identificando uma equipe real ou verdadeira. Quanto mais próxima de 5, maior a probabilidade de que a equipe seja uma equipe de alto desempenho;
- pontuação entre 2,5 e 3,75 indica nível intermediário de maturidade, característico das equipes potenciais e dos grupos de trabalho eficientes;
- pontuação inferior a 2,5 indica nível inadequado de maturidade, o que poderia ser indicativo de uma pseudo-equipe ou de um grupo de trabalho ineficiente.

O **questionário sobre a empresa** segue o mesmo princípio de tabulação, exceto que as médias das notas foram feitas primeiramente por pergunta, possibilitando uma análise geral da empresa. A seguir, as perguntas sobre equipes, estratégia e estrutura foram agrupadas para análise. Finalmente, esses agrupamentos são divididos em três subgrupos: diretoria e alta gerência; gerência intermediária; produção.

A tabulação dos resultados das perguntas de 16 a 20 — em cujas respostas a discordância era desejável (ou seja, nessas respostas, a pontuação baixa era desejável) — foi feita invertendo-se as notas, ou seja: o número 5 pelo número 1 e o número 2 pelo número 4 (o número 3 permaneceu neutro, pois qualquer que seja a ordem, reflete a mesma resposta), para evitar que as médias fossem artificialmente afetadas. Os parâmetros utilizados por Dyer (1995, p.64) foram adaptados para a avaliação do **questionário sobre a empresa**, da seguinte forma:

- pontuação igual ou acima de 3,75 — nível de apropriado a elevado de comprometimento com a estrutura e a estratégia, na percepção dos respondentes;
- pontuação entre 2,5 e 3,75 — nível intermediário;
- pontuação inferior a 2,5 — nível inadequado.

### 3. RESULTADOS E ANÁLISE

#### 3.1. Das entrevistas

##### 3.1.1. Sobre as equipes em geral

Vinte e dois participantes foram entrevistados, possibilitando a identificação de pelo menos 69 grupos funcionais ou de projetos de longo prazo e/ou comitês de qualidade, entre eles 21 possíveis equipes, conforme demonstra a tabela 1.

**Tabela 1**

#### *Equipes e Grupos de Trabalho Mapeados*

	Equipes	Grupos de Trabalho	Total
Grupos funcionais	20	40	60
Grupos de projeto e/ou comitês de qualidade	1	8	9
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>48</b>	<b>69</b>

Não fugindo às preconizações da literatura (KATZENBACH e SMITH, 1994; MOSCOVICI, 1998; DRUCKER, 2001), a maior parte dos grupos da empresa enquadra-se na denominação de grupos ou equipes funcionais (tipicamente formados em função do organograma da empresa), seguidos de grupos ou equipes temporárias para resolução de problemas, ou força-tarefa, e, em alguns casos específicos, de comitês de qualidade. Desse modo, pelo menos 48 grupos identificados não se enquadravam na definição proposta neste trabalho. Dois exemplos são os grupos formados pelo departamento Financeiro e o de Recursos Humanos: as funções são departamentalizadas e a necessidade de trabalho em conjunto é esporádica: normalmente, unem-se os produtos dos trabalhos individuais, por meio de reuniões, ou dos responsáveis por esses setores. Mesmo nos grupos força-tarefa e nos comitês de qualidade, os indivíduos apenas se reúnem para dividir tarefas — o trabalho é executado individualmente e de modo independente.

Já outros departamentos e/ou grupos funcionais possuem, pela natureza de suas funções, um maior potencial de serem verdadeiras equipes nos termos descritos. Vinte e um deles foram identificados e incluídos na segunda fase da pesquisa, ou seja, os questionários. Um exemplo é o departamento que estuda a relação entre a madeira, os processos e a qualidade do papel. Existe, por força da função departamental, a necessidade e a oportunidade de trabalho interdependente. Um dos

entrevistados ilustra essa necessidade: o teor de resina na madeira pode afetar a qualidade da pasta e entupir as lâminas do **liquidificador** que a prepara, entupindo também as telas do papel — nesse caso, são necessários esforço e trabalho conjunto e interdependente para solucionar o problema, pois um só engenheiro provavelmente não dispõe de todo o conhecimento necessário para uma rápida solução.

Dez equipes de turno, sendo cinco da máquina e cinco da pasta (em turnos A, B, C, D, E), são outros exemplos de prováveis equipes, pela alta interdependência das funções de seus membros e pela necessidade de trabalho conjunto constante. No total, as equipes das áreas de produção perfazem mais da metade das equipes encontradas. A necessidade de trabalho interdependente, desempenho incremental e responsabilidade coletiva estava presente, em maior ou menor grau, nas outras dez equipes ou prováveis equipes. Dentre essas, foram estudadas a equipe de direção da fábrica, a equipe principal de manutenção e a equipe principal de produção (embora o trabalho seja paralelo a maior parte do tempo, essas equipes foram incluídas no estudo pelo alto nível de interdependência entre as funções e alto grau de trabalho conjunto nas soluções de problemas). Além disso, seus membros formam a cúpula administrativa da empresa, e pretendeu-se, na segunda etapa da pesquisa, comparar as respostas desses participantes às respostas das equipes formadas pela gerência intermediária e as de produção, já que todos os participantes de equipes responderam aos mesmos questionários. Apenas uma provável equipe de alto desempenho foi identificada. Essa equipe de projeto, segundo seu coordenador, consistentemente superou todas as suas metas e expectativas.

Conforme o previsto na literatura, as equipes da empresa pesquisada tendem a ser pequenas: apenas seis das equipes possuem mais de cinco membros. Como notado por Katzenbach e Smith (1994), Archer (1996) e Robbins (1999), essas equipes possuem tamanho ideal para administrar: números maiores provavelmente significariam maiores problemas de gestão, maiores possibilidades de conflito e possível formação de subequipes. Na tabela 2 consta a distribuição de equipes por número de membros.

**Tabela 2**

#### *Número de Membros nas Equipes*

Número de Membros	Número de Equipes	Total
3	1	3
4	2	8
5	12	60
6	3	18
9	3	27
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>116</b>

**Nota:** Cento e seis pessoas participaram do trabalho — 97 representavam apenas 1 equipe, 8 representavam 2 equipes, e 1 participava de 3 equipes. Dos 116 questionários por equipes, apenas 2 não foram respondidos.

A totalidade dos entrevistados declarou estar satisfeita com o desempenho de suas equipes: nenhuma nota foi inferior a sete (7,0) (houve apenas uma nota 10; média = 8,5; e desvio-padrão = 0,89). Os entrevistados declararam acreditar nas potencialidades do trabalho em equipe, citando motivações das mais variáveis em defesa dessa forma de trabalho: democratização das condições para que todos possam atingir seu potencial, possibilidade de compartilhar informações e conhecimento, oportunidade de aprendizado, reunião de esforços para planejar ações e foco na resolução de problemas.

Se confirmados pelos questionários da segunda etapa da pesquisa, esses resultados são bastante positivos (menos de 23% dos entrevistados citaram inclinação individualista e nenhum citou relutância ao trabalho em equipe), já que diversos autores pesquisados, a exemplo de Larson e LaFasto (1989) e Katzenbach e Smith (1994), citam essas tendências como empecilho para a formação de equipes.

### 3.1.2. Sobre a estrutura organizacional

Vários autores e pesquisadores, como Senge *et al.* (1997), White (1998), Sacomano e Escrivão Filho (2000) e Terra e Gordon (2002), propõem que as empresas façam mudanças significativas em suas estruturas organizacionais e cultura, revalorizando e priorizando o aprendizado das pessoas, para que estas possam operar independentes do comando e dos controles. Segundo pôde ser apurado pelas entrevistas, a empresa pesquisada está apostando nessa direção, testando modelos e modificando formas de organização, ou seja, reestruturando-se.

Pela natureza da empresa (produção), são utilizadas amplamente as formas tradicionais de departamentalização: por função (agrupamento por áreas técnicas, como Recursos Humanos, Almoxarifado e Tecnologia da Informação), por processos (agrupamento por fases do processo produtivo, como são, nesse caso, **máquina** e **pasta**) e por turnos (a produção divide-se em cinco turnos). Porém, como parte de seus objetivos de reestruturação, e para garantir uma melhor comunicação diagonal e horizontal, a empresa utiliza também formas avançadas de departamentalização, como a matricial e por projetos, com grupos de projetos especiais e força-tarefa constantemente em ação, o que **indica um esforço de transição e conciliação** da departamentalização tradicional, estritamente funcional e de processos, com estruturas organizacionais mais flexíveis, que vêm a compensar algumas das desvantagens das estruturas tradicionais (melhora na comunicação, descentralização do poder, ambiente pró-inovador). Um exemplo de uso de estrutura matricial é a utilização de coordenadores de turno, cuja função é ligar os principais envolvidos no processo. Na prática, cada um dos cinco coordenadores (um por turno) liga os diversos setores que compõem o processo produtivo, interagindo diretamente com os operadores de cada um dos departamentos, a fim de manter o processo de produção integrado.

Os coordenadores de turno (a exemplo dos coordenadores de projeto) têm o mesmo nível hierárquico e graus de autoridade semelhantes aos dos gerentes funcionais e somente gerenciam os turnos, não ocupando simultaneamente cargos funcionais. Isso faz com que a comunicação entre o coordenador e as equipes técnicas seja sempre direta, e não através dos gerentes funcionais.

Apesar desses esforços de reestruturação, vários entrevistados notam que a empresa ainda é “bastante verticalizada”, ou seja, com vários níveis hierárquicos: um entrevistado, por exemplo, supervisiona um departamento com mais de oito níveis hierárquicos. Nota-se que, dos modelos **tayloristas-for-distas** e burocráticos (característicos até hoje da maior parte das empresas) às organizações de aprendizagem propostas por Senge (1990), o caminho a percorrer é lento e de muito trabalho. A fala de um dos principais executivos da empresa ilustra bem as dificuldades da transição em um momento em que ambos os extremos da hierarquia estão reavaliando papéis:

- “As mudanças organizacionais e de reestruturação estão começando agora a dar resultados... Já mudou bastante, mas ainda pode e deve melhorar. Você observou que a empresa ainda é de hierarquias bem estabelecidas — como observou que em vários setores ainda há um distanciamento de poder muito grande. Mas as pessoas também precisam aprender a assumir maiores responsabilidades, a fazer o que se espera delas...”.

Esses resultados eram previsíveis, já que a quase totalidade das empresas descende de tradições hierárquicas e é raro encontrar empresas que tenham feito a transição de mecanicista para orgânica (ROBBINS, 2000; TERRA e GORDON, 2002), não apenas no Brasil, mas no resto do mundo (ARCHER, 1996), já que a massiva maioria das empresas se desenvolveu como estruturas verticais.

Apesar disso, 13 (ou 59%) entrevistados consideram importante a participação de seus colaboradores na tomada de decisões e ponderam que suas funções são mais de orientação que de chefia. Dos 22 entrevistados, 14 (64%) relataram estimular e incentivar a comunicação aberta, o contato diário, e o “trânsito sem cerimônias” com todos os seus colaboradores. Como parte da tentativa de democratização do ambiente de trabalho, ou melhor, paralelamente a essa democratização, o uso de equipes na estrutura organizacional vem aumentando, essa empresa apresenta justamente o ambiente ideal para este estudo.

### 3.1.3. Sobre a estratégia

As perguntas relacionadas ao item estratégia foram elaboradas de modo a determinar se há um comprometimento e apoio contínuo dos líderes da empresa com a implementação de equipes, refletidos em seus estilos de liderança, clarificação de objetivos para as equipes e programas de desenvolvimento

e treinamento (a atitude dos líderes, um reflexo também do comprometimento estratégico, foi positivamente avaliada no início desta análise). Boa parte dos entrevistados (9, ou pouco mais de 40%) afirma que a empresa não tem um programa específico de desenvolvimento de equipes, com treinamento ou material impresso que auxilie no desenvolvimento de novas equipes. Porém, 12 (ou 54%) entrevistados citam haver recebido treinamento “indireto”, participando de palestras e/ou material de apoio em programas de liderança, regras para reuniões, administração de conflitos, diálogo efetivo e outros. Segundo oito (ou 36%) entrevistados, esses treinamentos ainda não foram disponibilizados para todos os possíveis líderes e integrantes de equipes, o que pode haver gerado a discordância das respostas.

O material disponibilizado pela empresa demonstra que a implementação e o desenvolvimento de equipes fazem parte de um projeto maior de reestruturação, definido pela matriz. Todos os entrevistados são familiares a esse projeto de longa duração, e estão, direta ou indiretamente, envolvidos com sua implementação. Nos elementos do projeto que já foram implementados, encontram-se vários itens imprescindíveis à implementação e ao desenvolvimento de equipes, ainda que estes não sejam administrados especificamente para esse uso (estrutura das reuniões, delegação, tomada de decisões, análise de problemas, *brainstorming* etc.). Além disso, a direção da fábrica apóia e participa das reuniões de várias equipes, como modo de demonstrar que a empresa está comprometida com sua implementação, já que um dos principais requisitos em empresas que queiram implementar equipes é a participação da diretoria em treinamentos e reuniões de equipes, o que demonstra o comprometimento contínuo. Segundo os entrevistados, suas equipes possuem claro entendimento de suas missões e objetivos dentro da empresa, e seus grupos são coletivamente responsáveis pelos resultados (de fato, as 21 equipes selecionadas foram mapeadas em parte com base nessa pergunta), o que na literatura está associado a um alto grau de desempenho.

Quinze entrevistados (68%) declararam favorecer um estilo democrático ou situacional de liderança: em algumas equipes e algumas circunstâncias, segundo eles, a liderança é rotativa ou compartilhada. Sete, ou 32% dos entrevistados, afirmaram estar motivando seus colaboradores a tomar decisões — o que, segundo pouco menos da metade deles, representa uma mudança para todos os envolvidos. Esses resultados parecem indicar um grau elevado de comprometimento estratégico, apesar de existirem algumas áreas passíveis de melhoras. Apenas três (ou 14%) entrevistados citaram compensação coletiva exclusiva à equipe por desempenho superior realizado pelo grupo, embora na fábrica exista um programa total de participação nos resultados; e apenas um (ou 4,5%) entrevistado reportou incluir no orçamento anual uma compensação para sua equipe, negociada de acordo com o cumprimento de metas preestabelecidas. Quatro (ou 18%) entrevistados ci-

taram formas de reconhecimento intangíveis — envolvendo reconhecimento pessoal, reconhecimento do grupo, organização de eventos especiais e constante *feedback* positivo aos colaboradores.

#### 3.1.4. Sobre a seleção

A seleção específica para participação em equipes é muito raramente levada em consideração nas empresas: o elemento decisivo, na quase totalidade dos casos, é a disponibilidade. Em outras palavras, o formador de equipes deve adaptar-se aos candidatos disponíveis, selecionados previamente por contratação, e, portanto, está restrito aos talentos mais **à mão**. Entretanto, segundo os autores pesquisados, o desejável seria que o formador de equipes tivesse disponível o maior número de candidatos possível cada vez que uma nova equipe precisasse ser formada (BELBIN, 1993; MOSCOVICI, 1998; KATZENBACH e SMITH, 2001; KEEN, 2003). Naturalmente, apesar de esse ser provavelmente o ideal, na prática não se pode sempre contar com número adequado de candidatos dentre os quais selecionar os melhores talentos; fatores éticos, legais e financeiros impedem que a cada nova formação de equipes novos membros sejam contratados, portanto as empresas investem cada vez mais em treinamento e educação corporativa. No caso da empresa estudada, esse treinamento se traduz também em práticas de apoio ao trabalho colaborativo (discutidas no início desta análise) que paulatinamente mudam as atitudes das pessoas e as tornam mais receptivas e aptas a trabalhar em equipe (como regras para participação em reuniões e palestras sobre resolução de conflitos, análise de problemas, técnicas de diálogo e outras).

Os resultados demonstram que, a exemplo dos grupos de trabalho existentes, as equipes da empresa são formadas, via de regra, por disponibilidade, ou seja, por quadro funcional: a maior parte dos membros já era contratada quando se formaram as equipes existentes. Segundo 16 entrevistados (ou 73%), os membros de suas equipes foram selecionados primeiramente por habilidades e competências técnicas para o cargo. Oito (ou 36%) entrevistados relatam que as habilidades pessoais e afinidades com o grupo foram levadas em consideração quando existiu a necessidade de uma nova contratação, apesar de que os parâmetros técnicos e profissionais tenham sido decisivos. Uma tentativa de mapear personalidades (mais ou menos nos moldes descritos por Belbin, 1993, exceto que nesse caso foram atribuídas diferentes cores às diferentes personalidades) foi descrita por um dos entrevistados:

- “Foi feito, no passado, mapeamento de personalidades, não foi adiante. Fizeram treinamento, mapeamento interno, mas as pessoas não quiseram ser rotuladas como cores”.

O mapeamento de personalidades, conforme descrito na literatura (BELBIN, 1993; ROBBINS, 1999; KEEN, 2003), objetiva identificar tendências para desempenhar certas fun-

**Quadro 1**  
**Perguntas sobre Equipes**

Pergunta Positiva (Pontuação Alta Desejável)	Perguntas Negativas (Pontuação Baixa Desejável)
Q.12 A preferência das pessoas desta empresa é pelo trabalho em grupo.	Q.16 Minha Preferência pessoal é pelo trabalho individual. Q.20 A maior parte das pessoas prefere o trabalho individual.

ções quando se trabalha em equipe, para que se tente maximizar qualidades e gerenciar fraquezas. A empresa tem vantagem relativa no que concerne ao equilíbrio de personalidades, como cita esse entrevistado.

Pelo menos 90% do pessoal trabalha na empresa há mais de cinco anos, e muitos há mais de 20 anos — jogam futebol no final de semana, fazem churrasco, as famílias se conhecem, os filhos vão juntos à escola.

Depreende-se das entrevistas que muitos funcionários já trabalharam com seus colegas em outras épocas e em outras equipes dentro da empresa. Um funcionário descreveu assim seu relacionamento com o colega: “Quando ele chega para trabalhar de manhã, eu sei dizer se ele está bem, se brigou em casa, se dá para fazer piada... a gente se conhece...”. Em outras palavras, existe na empresa uma história de convivência que provavelmente dispensa o mapeamento de personalidades.

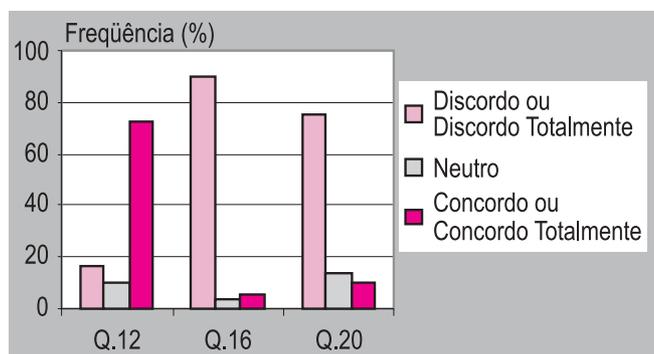
**3.2. Dos questionários**

**3.2.1. Questionário sobre a empresa**

O **questionário sobre a empresa** foi aplicado aos 106 participantes das 21 equipes. No quadro 1 resumem-se as perguntas que se referem às atitudes quanto ao trabalho em equipe.

Conforme demonstra o gráfico 1, 72,6% dos respondentes acreditam que a preferência da empresa é pelo trabalho em equipe, confirmados pelos 75,5% que discordam que a preferência seja pelo trabalho individual. Apenas 5,6% afirmaram

preferir o trabalho individual. A tabela 3 representa o resumo da planilha formada pelas médias das questões Q.12, Q.16 e Q.20.



**Gráfico 1: Receptividade ao Trabalho em Equipe**

**Tabela 3**

**Médias Agrupadas — Equipes**

	Total Empresa (n=106)	Diretoria e Alta Gerência (n=21)	Gerência Intermediária (n=26)	Produção (n=59)
Q.12	3,79	3,48	3,58	4,00
Q.16	4,41	4,52	4,27	4,42
Q.20	3,89	3,86	3,77	3,95
<b>Total</b>	<b>4,03</b>	<b>3,95</b>	<b>3,87</b>	<b>4,12</b>

**Quadro 2**  
**Perguntas sobre Estrutura**

Pergunta Positiva (Pontuação Alta Desejável)	Perguntas Negativas (Pontuação Baixa Desejável)
Q.2 As pessoas têm liberdade para comunicar suas dúvidas, opiniões e sugestões.	Q.17 A empresa possui vários níveis hierárquicos — os funcionários raramente sabem o que está acontecendo “lá em cima”.
Q.3 O distanciamento entre a alta gerência e os funcionários é baixo.	Q.18 Os funcionários trabalham isoladamente quase o tempo todo.
Q.7 A gerência exerce um baixo grau de controle na forma como as tarefas são estruturadas e desenvolvidas.	Q.19 As tarefas são executadas de forma mecânica — a maior parte dos cargos é simples, rotineira e padronizada.
Q.8 As pessoas tomam quase todas as decisões sobre a forma de execução de seu trabalho.	
Q.11 Existe comunicação entre os departamentos na resolução de problemas inter-funcionais e a organização tenta eliminar as fronteiras existentes.	
Q.14 As pessoas têm oportunidade e autonomia para resolver problemas, em um ambiente que valoriza seu discernimento.	

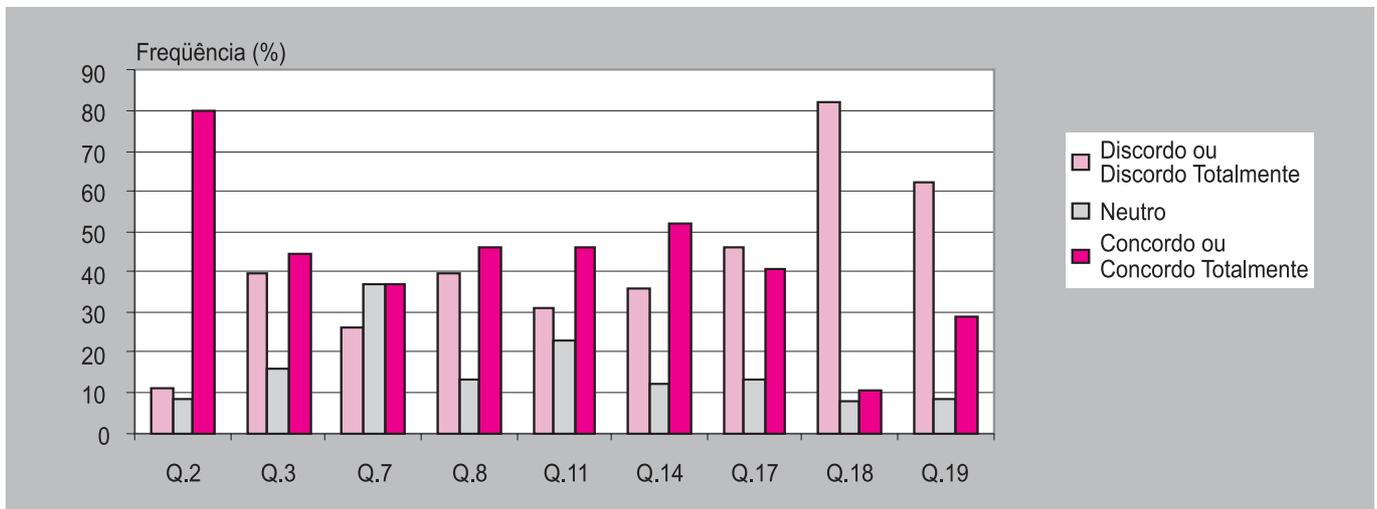


Gráfico 2: Estrutura

A média superior a 3,75 (**4,03**) indica grau elevado de receptividade ao trabalho em equipe (notável por meio das três camadas hierárquicas distintas). As perguntas constantes no quadro 2 visaram estabelecer as percepções dos participantes quanto aos diversos itens relacionados à **estrutura**.

Pode-se observar, no gráfico 2, que nas perguntas Q.3, Q.7, Q.8, Q.11 e Q.17 é difícil estabelecer o ponto de vista de uma maioria.

Depreende-se do gráfico 2 que, apesar dos esforços de reestruturação, boa parte dos respondentes percebem a empresa como uma estrutura ainda bastante hierárquica (em seis das nove perguntas, houve uma média de discordância de 35% dos participantes). Esses resultados são coerentes com os obtidos nas entrevistas. No entanto, as perguntas positivas Q.2 e Q.14 obtiveram mais de 50% de concordância — assim como as perguntas negativas Q.18 e Q.19 obtiveram mais de 50% de discordância. A tabela 4 representa o resumo da planilha formada pelas médias das questões sobre estrutura.

A média final da empresa é **3,3** que, segundo o delimitado na metodologia, indica um nível intermediário de comprometimento com a estrutura (deve-se notar que nenhuma média ficou abaixo de 2,5, o que denotaria um nível inadequado). Observa-se pouca variação entre as médias agrupadas, o que parece indicar que não existe muita diferença no modo como essas três camadas hierárquicas percebem a estrutura da empresa. As perguntas abaixo visaram estabelecer as percepções dos participantes quanto aos diversos itens relacionados — direta ou indiretamente — à **estratégia** da empresa:

- Q.1** — As pessoas trabalham num ambiente de cooperação, e não de competição?
- Q.4** — Os trabalhadores desta empresa entendem o processo produtivo inteiro e a importância do seu trabalho dentro desse processo?
- Q.5** — A alta gerência acredita que, nesta empresa, todos os funcionários, através de colaboração eficaz, criam,

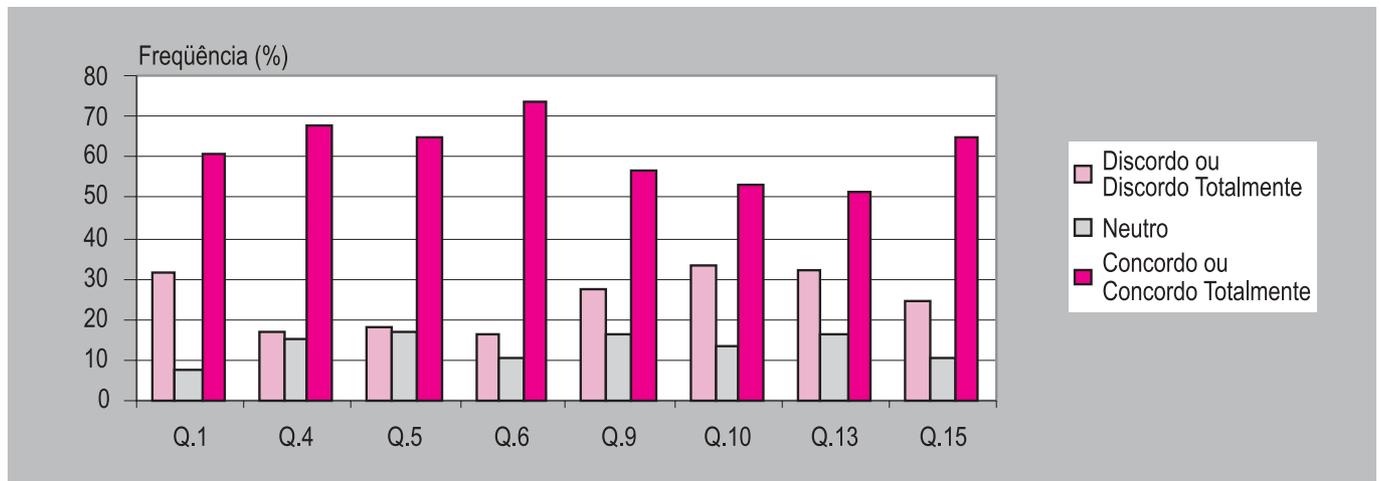
Tabela 4

## Médias Agrupadas — Estrutura

	Total Empresa (n=106)	Diretoria e Alta Gerência (n=21)	Gerência Intermediária (n=26)	Produção (n=59)
Q.2	3,84	4,10	3,96	3,69
Q.3	3,04	3,05	3,27	2,93
Q.7	2,87	3,19	2,54	2,90
Q.8	3,08	3,24	2,73	3,17
Q.11	3,25	3,33	3,27	3,22
Q.14	3,16	3,43	3,46	2,93
Q.17	3,08	3,57	3,38	2,76
Q.18	3,99	4,10	3,96	3,97
Q.19	3,58	3,81	3,73	3,44
<b>Total</b>	<b>3,30</b>	<b>3,50</b>	<b>3,40</b>	<b>3,20</b>

aprendem, retêm e transmitem o conhecimento relevante para o sucesso de uma empresa?

- Q.6** — A administração da empresa propaga abertamente sua intenção de usar equipes como forma de compartilhamento de conhecimento e de união de esforços e talentos?
- Q.9** — As pessoas são estimuladas a aprender o máximo possível sobre todas as atividades da organização?
- Q.10** — Nesta empresa, uma pessoa que não possua excelentes habilidades interpessoais não pode ser supervisor ou gerente?
- Q.13** — As pessoas estão sendo estimuladas a buscar apoio e colaboração lateralmente, em vez de buscarem seu chefe?
- Q.15** — As pessoas ajudam-se mutuamente sem que lhes peçam, mesmo quando a tarefa não faz parte de seus deveres?



**Gráfico 3: Estratégia**

Depreende-se do gráfico 3 que mais da metade dos respondentes concordam com as sentenças que compõem o item Estratégia (mais de 60% nas perguntas Q.1, Q.4, Q.5, Q.6 e Q.15).

Apesar disso, o grau de discordância é elevado nas perguntas Q.1, Q.9, Q.10, Q.13 e Q.15 (chegando aos 33% na Q.10), indicando itens passíveis de melhoria. A média total da empresa (3,49) indica um nível de intermediário a elevado de comprometimento estratégico. Apesar de a média haver sido um pouco abaixo da necessária para caracterizar o comprometimento estratégico como elevado, a média de concordância com as perguntas (todas positivas) foi de 60%. A tabela 5 representa o resumo das médias das questões sobre Estratégia.

**Tabela 5**

**Médias Agrupadas — Estratégia**

	Total Empresa (n=106)	Diretoria e Alta Gerência (n=21)	Gerência Intermediária (n=26)	Produção (n=59)
Q.1	3,40	3,70	3,20	3,30
Q.4	3,67	3,62	3,58	3,73
Q.5	3,66	3,81	3,15	3,83
Q.6	3,72	4,10	3,69	3,59
Q.9	3,44	3,48	3,31	3,49
Q.10	3,32	3,30	3,12	3,42
Q.13	3,24	3,81	3,42	2,95
Q.15	3,48	3,48	3,27	3,58
<b>Total</b>	<b>3,49</b>	<b>3,66</b>	<b>3,34</b>	<b>3,49</b>

**3.2.2. Escala de maturidade das equipes**

A **escala de maturidade das equipes** foi respondida pelos 106 membros das 21 possíveis equipes mapeadas (foram 114

escalas, pois os que participavam em mais de uma equipe responderam uma escala para cada equipe). O objetivo desse instrumento foi verificar o grau de maturidade das equipes, possibilitando uma comparação entre os resultados das entrevistas, os resultados dos questionários sobre a empresa e os resultados deste instrumento (que também verifica se os elementos essenciais para o desenvolvimento de equipes estão presentes: autonomia, estilos de liderança, metas e objetivos, comprometimento, comunicação, seleção adequada — elementos que conjuntamente refletem o impacto da estrutura, estratégia e seleção na maturidade e desempenho das equipes). Na tabela 6 resumem-se os resultados das médias das equipes mapeadas, agrupadas de acordo com o estabelecido na metodologia deste estudo (as equipes de 1 a 3 representam equipes formadas por membros da diretoria e da alta gerência, as equipes de 4 a 10 representam equipes formadas por membros das gerências intermediárias e as equipes de 11 a 21, por membros da produção).

**Tabela 6**

**Médias da Escala de Maturidade das Equipes**

Equipe	Média	Equipe	Média	Equipe	Média
1	3,69	8	4,75	15	4,24
2	4,44	9	3,93	16	3,85
3	3,93	10	3,96	17	3,83
4	4,14	11	4,16	18	3,53
5	4,13	12	4,65	19	3,92
6	3,41	13	4,51	20	4,07
7	4,00	14	4,12	21	4,00

Observa-se que 18 das 21 equipes mapeadas exibem grau elevado de maturidade, se identificado com a denominação

de equipe real ou verdadeira, e apenas três se enquadram em um nível intermediário. Esses resultados eram esperados e prováveis nas equipes 1 e 6 que, em análise conjunta ao apurado nas entrevistas, se enquadravam melhor na definição **grupos de trabalho**. Já a equipe número 18 possui o potencial e a necessidade de tornar-se uma verdadeira equipe (pela necessidade de interdependência de funções, metas compartilhadas e esforço coletivo) segundo o apurado nas entrevistas. A média das equipes (**4,06**) é, entretanto, consistentemente alta, possibilitando afirmar que a empresa estudada possui equipes maduras. Aliando esses resultados àqueles das entrevistas, pode-se também afirmar que o desempenho dessas equipes é condizente com seu grau de maturidade, ou seja, elevado.

#### 4. CONCLUSÕES

De quase 70 grupos identificados na primeira etapa da pesquisa, apenas 21 foram mapeados como prováveis equipes, e desses, pelo menos três estariam mais bem descritos como grupos de trabalho efetivos. Sobre essa nomenclatura — equipes *versus* grupos trabalho —, a percepção é que se confunde amiúde o ideal de equipe com a noção de trabalho colaborativo: os grupos de trabalho existentes estão se desempenhando efetivamente, apenas não existe nesses casos a justificativa para a formação de equipe. Dezesete das 21 equipes mapeadas podem ser consideradas funcionais, porém não são equipes funcionais típicas, pois estão envolvidas com processos complexos de produção, em que o grau de dificuldade, a complexidade das tarefas e a necessidade de troca de conhecimento tácito exigem esforço realmente conjunto, e não apenas colaborativo. O grau de maturidade (média 4,08, na escala de 1 a 5) e o desempenho percebido (média 8,5, na escala de 1 a 10) foram consistentemente elevados, possibilitando concluir que a empresa estudada possui equipes maduras e efetivas. Pelo menos 18 equipes reais, maduras e em pleno desempenho foram identificadas neste estudo, e uma dessas enquadra-se na definição de equipe de alto desempenho (essa, a única equipe de projeto mapeada, superou todas as expectativas em termos de impacto de seu desempenho e, não coincidentemente, obteve a média mais elevada — 4,75 — na Escala de Maturidade das Equipes). Esses resultados indicam que, na empresa estudada, existe ambiente para o desenvolvimento de equipes e também para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

Com base nos resultados e na hipótese que guiou este estudo, acredita-se que esse desempenho esteja fortemente relacionado aos elementos essenciais propostos e adotados com relativo sucesso pela empresa — esforços de reestruturação, comprometimento estratégico e seleção de pessoas qualificadas e com atitudes positivas com relação ao trabalho colaborativo.

A média geral da empresa no item estrutura foi **3,3** (escala de 1 a 5). É importante observar que os resultados demonstraram que existe na empresa a percepção adequada da estrutura

ideal para a implementação de equipes e a consciência de que essa estrutura ideal ainda não foi atingida: o trabalho necessário de reestruturação é evidente tanto nas falas dos entrevistados quanto nos resultados dos questionários. Observou-se, também, que não existiram variações significativas nas médias dos três grupos de participantes (gerência intermediária; diretoria e alta gerência; produção), o que sinaliza uma visão compartilhada e provavelmente realista da situação da empresa — não existe muita diferença no modo como essas três camadas hierárquicas percebem a estrutura da empresa, o mesmo pode ser dito sobre o comprometimento estratégico.

**O trabalho em equipe é fundamental  
no desenvolvimento e na manutenção  
de uma estrutura organizacional voltada  
à solução rápida de problemas, à  
comunicação eficiente e a melhoras  
no comprometimento e na qualidade  
de vida do trabalhador.**

Quanto à identificação da **necessidade estratégica** do uso de equipes, essa foi preestabelecida e está intimamente relacionada aos planos de reestruturação da empresa: o posicionamento dos líderes com a implementação de equipes é bastante favorável (inclusive por meio de participação da diretoria em treinamentos e reuniões de equipes). A atitude geral quanto à formação de equipes é também positiva, como confirmado pelo questionário sobre a empresa (72,6% dos respondentes acreditam que a preferência da empresa é pelo trabalho em equipe, confirmados pelos 75,5% que discordam que a preferência seja pelo trabalho individual). Além disso, a percepção da necessidade dessa forma de estruturação do trabalho está acompanhada de **ações estratégicas mensuráveis** para o desenvolvimento e manutenção de equipes: grupos e equipes da empresa estão sendo treinados na condução de reuniões periódicas efetivas; possuem métodos de trabalho organizados, claro entendimento de suas missões e objetivos; mais da metade (54%) dos coordenadores e líderes de equipes estão participando de palestras e programas que indiretamente possibilitam uma melhora no trabalho cooperativo e, conseqüentemente, na efetividade das equipes (liderança, delegação, estrutura e regras para reuniões, administração de conflitos, diálogo efetivo, tomada de decisões, análise de problemas, *brainstorming* e outros). A média final da empresa é **3,49**, sinalizando um nível de intermediário a elevado de comprometimento estratégico, com algumas áreas passíveis de melhorias.

As **práticas de seleção** adotadas pela empresa seguem o previsto na literatura: em geral, não existe seleção específica para a formação das equipes, já que essas são formadas a partir dos quadros funcionais. Os resultados indicam que as práticas de seleção, apesar de não praticadas diretamente para o uso de equipes, são compensadas por dois motivos principais:

- a seleção específica para equipes visa a uma harmonia de talentos e personalidades, para que o trabalho conjunto seja possível;
- a empresa tem uma taxa muito baixa de rotatividade (0,33%) e pelo menos 30% dos funcionários estão na empresa há

mais de 15 anos — muitos já trabalharam com seus colegas em outras épocas e em outras equipes dentro da empresa.

As adaptações de personalidades e talentos foram, portanto, processos praticamente naturais que ocorreram com a convivência contínua e o conhecimento mútuo: as mudanças internas acomodaram os talentos e a maior parte das resoluções de conflitos foi assimilada no passado. Em outras palavras, houve um processo contínuo de rearranjo de talentos, ou de seleção que nunca foi formalizada como seleção, mas que ocorreu e ocorre naturalmente nos diversos grupos formados. ◆

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHER, R.J. *On teams*. Chicago: Irwin Professional, 1996.
- BELBIN, R.M. *Management teams: why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1981.
- \_\_\_\_\_. *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- BLANCHARD, K. *The one minute manager builds high-performance teams*. Boston: Quill, 2000.
- BORDENS, K.; ABBOTT, B. *Research design and methods: a process approach*. Mountain View, Califórnia: Mayfield, 1996.
- CRUZ, M.G.S. *Reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes*. 2002. 82f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- DRUCKER, P.F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.
- DYER, W.G. *Team building: current issues and new alternatives*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Addison-Wesley, 1995.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle*. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Psicologia para administradores*. São Paulo: EPU, 1986.
- KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KEEN, T. *Creating effective & successful teams*. West Lafayette, Indiana: Purdue University Press, 2003.
- LARSON, C.E.; LaFASTO, F.M.J. *Teamwork*. Newbury Park, California: Sage, 1989.
- MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. 4.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- MUNK, L. *A efetiva formação de equipes de trabalho: uma abordagem à luz das mudanças organizacionais. Caso: Coordenadoria de Recursos Humanos da Universidade Estadual de Londrina*. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- PARKER, G.M. *O poder das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SACOMANO, N.M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. *Gestão & Produção*, São Carlos, v.7, n.2, p.136-145, ago. 2000.
- SENGE, P.M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Nova Cultural, 1990.
- SENGE, P. et al. *A quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- TERRA, J.C.; GORDON, C. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. 2.ed. São Paulo: Negócio, 2002.
- TRIVIÑOS, A.N. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1995.
- WHITE, R. The high-performance organization that Lexington built. *Public Management*, Lexington, Massachusetts, International City-County Management Association, v.80, Issue 6, p.16-22, June 1998.

## ABSTRACT

**Essential external elements for the implementation of teams: a case study**

This study investigated external factors that hamper teamwork, relating them to three major elements — organizational structure, strategy and selection. The study was conducted in the subsidiary of a multinational company with more than 300 employees in Brazil from July 1<sup>st</sup>, 2005 to March 21<sup>st</sup>, 2006. Twenty-two employees were interviewed and sixty-nine workgroups were mapped. In a second phase, 106 participants answered two questionnaires each: one about the company and one about their team. Eighteen real teams were confirmed, all with a high level of maturity and performance, probably related to the elements adopted with relative success by the company: Strategic commitment (average 3.49 in a 1 to 5 scale), accompanied by measurable actions; structure reorganization (average 3.3) and selection, which, albeit not being directed specifically for the formation of teams, is compensated by a low turn-over rate.

**Uniterms:** teams, work teams, team management, high-performance teams.

## RESUMEN

**Elementos externos esenciales a la implementación de equipos: estudio de caso**

En este estudio se presentan los resultados de una investigación que buscó determinar los factores externos que dificultan el trabajo en equipo, relacionados con tres elementos esenciales: estructura de la organización, estrategia y selección. El estudio de campo fue conducido en la subsidiaria de una compañía multinacional productora de papel con cerca de 300 empleados, entre el 1 de julio de 2005 y el 21 de marzo de 2006. Se entrevistaron a 22 personas, seleccionadas por medio del organigrama, lo que posibilitó definir 69 grupos de trabajo, entre los cuales 21 posibles equipos. Posteriormente, 106 miembros de los equipos contestaron a dos cuestionarios: uno sobre la empresa y otro sobre sus equipos. Se confirmó la existencia de por lo menos 18 equipos efectivos, todos con un alto nivel de madurez y desempeño, lo que puede estar asociado a los elementos que se adoptaron con relativo éxito: compromiso estratégico (promedio del 3,49 — en escala de 1 a 5), acompañado por acciones estratégicas mensurables; esfuerzos de reestructuración (promedio del 3,30); y selección que, aunque no se estructure específicamente para la formación de equipos, está compensada por el bajo índice de rotación.

**Palabras clave:** gestión de equipos, implementación de equipos, equipos de alto desempeño.

**inspiração**

**A administração eficaz  
concretiza-se em ações,  
mas começa com idéias.**

*A Rausp está voltada à disseminação de pesquisas e idéias que agreguem valor ao trabalho de acadêmicos e praticantes de Administração.*

Para informações ligue (11) 3901-5922 ou 3818-4002  
e-mail: [rausp@usp.br](mailto:rausp@usp.br)

**Assine a Rausp**

[www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)