



Gestão e Regionalidade

ISSN: 1808-5792

ISSN: 2176-5308

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Liboreiro, Karla Rocha; Borges, Renata Simões Guimarães e  
GESTÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO: ABORDAGENS E DISCUSSÕES RECENTES  
Gestão e Regionalidade, vol. 34, núm. 102, 2018, Setembro-Dezembro, pp. 5-22  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol34n102.4316>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133460324002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

USCS [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# GESTÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO: ABORDAGENS E DISCUSSÕES RECENTES

## HIGH PERFORMANCE TEAM MANAGEMENT: RECENT APPROACHES AND DISCUSSIONS

**Karla Rocha Liboreiro**

Doutoranda em Inovação Tecnológica e Biofarmaceutica –UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Brasil

Data de recebimento: 24/10/2016

Data de aceite: 06/03/2018

**Renata Simões Guimarães e Borges**

Doutora em Administração pela Southern Illinois University – EUA, Professora do Departamento de Ciências Administrativas da UFMG, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

### RESUMO

As equipes de alto desempenho apresentam uma combinação de habilidades fundamental para as organizações. Esse tema tem sido estudado em diferentes perspectivas representando áreas de atuação distintas, como psicologia, administração e consultoria/mercado. O objetivo deste ensaio teórico é apresentar a complementariedade de conceitos e práticas de gestão de equipes nessas diferentes abordagens. A revisão da literatura identifica conceitos e características das equipes de alto desempenho desde a sua formação até a maturidade. As equipes podem ainda apresentar baixo desempenho ao desenvolverem comportamentos disfuncionais, o que aponta para práticas de gestão direcionadas. As equipes de elevado desempenho apresentam níveis diferenciados de informação associados à capacidade de comunicação interna e externa, além de membros motivados em torno de visões compartilhadas. As discussões recentes mostram o papel da gestão de equipes diante da exigência por adaptabilidade às mudanças organizacionais. Este estudo aponta possibilidades de pesquisas futuras para a inovação na gestão de equipe.

**Palavras-chaves:** Equipes. Equipes de alto desempenho. Gestão de Equipes. Trabalho em equipe.

### ABSTRACT

High performance teams present combination of skills critical to organizations. This subject has been studied in different perspectives representing distinct areas of activity, such as psychology, administration, and consulting/market. The aim of this theoretical essay is to present the complementarity of concepts and practices of team management in these different approaches. The literature review identifies concepts and characteristics of high performance teams from their formation to maturity. Teams may still perform poorly when developing dysfunctional behaviors, which points to management practices that must be directed. Recent discussions show the role of team management on the demand for adaptability to environmental changes. This study points out possibilities of future research for innovation in the team management.

**Keywords:** Teams. High performance teams. Team management. Team work.

Endereço dos autores:

Karla Rocha Liboreiro  
karlarliboreiro@gmail.com

Renata Simões Guimarães e Borges  
renatasg@face.ufmg.br

# 1 INTRODUÇÃO

As equipes são uma demanda atual das organizações para estruturar o trabalho, aumentar a produtividade, criatividade e compartilhamento do conhecimento (SANTOS; MOURAO; NAIFF, 2014). As equipes ou pequenos grupos de trabalho que são alvo de pesquisas há mais de um século continuam atuais devido à sua importância para as organizações e para a sociedade (MCGRATH; ARROW; BERDAHL, 2000). Em um ambiente de competição global, as mudanças são rápidas e não se pode acreditar que as equipes permaneçam estáveis (EDMONSON, 2012). A organização moderna para atender as diversas demandas do mercado e se manter competitiva e inovadora, busca constantemente se reorganizar internamente. O trabalho organizado em equipes é identificado pelos pesquisadores como um dos valores fundamentais encontrados nas organizações mais competitivas (DEVRIES, 1999).

O comportamento das equipes de trabalho está relacionado diretamente com os resultados organizacionais, pois o sucesso organizacional depende da capacidade das equipes em efetivamente colaborar e trabalhar de forma eficiente para a solução de problemas complexos (DECHURCH; MESMER-MAGNUS, 2010). Kerr e Tindale (2004), por exemplo, encontraram que quanto mais coeso um grupo se torna, mais produtivo tende a ser. Para tornar uma equipe coesa tanto as normas da organização, quanto a gestão das equipes são fundamentais para gerar comprometimento, moderar os relacionamentos e manter a clareza na comunicação. Desta forma, é preciso compreender as formas de gestão e desenvolvimento de equipes, em especial as de alto desempenho.

Os indivíduos ao trabalharem em equipe se comportam de maneira diversa do trabalho individual, pois são direcionados por um líder para atuar em cooperação exercitando a troca de experiências e informações. Neste sentido, os gerentes ou líderes precisam não só promover a interação entre os membros da equipes, mas também identificar padrões de comunicação entre eles para desenvolver elementos chave que melhoram o desempenho da equipe (PENTLAND, 2012). O trabalho em equipe é o que caracteriza a organização, por isso é fundamental para a sobrevivência das organizações, identificar os fatores internos e externos que impactam o funcionamento das equipes de alto desempenho (MOSCOVICI, 2007).

As particularidades do trabalho em equipe, ou seja, a forma de organizar as pessoas em prol da realização de uma tarefa ou alcance de um objetivo comum dentro contexto de tempo e espaço, e sua relação com o ambiente externo, são alvo de diversas pesquisas (MARRONE, 2010). Segundo Katzenbach e Smith (1994), equipe é um grupo pequeno de pessoas com esforços coordenados para atingir um objetivo coletivo de forma compartilhada, com engajamento, e assumindo riscos. Nessa perspectiva, o desempenho da equipe é determinado pela combinação dos desempenhos individuais. Numa visão complementar, Santos, Mourão e Naiff (2014) consideram que o desempenho de uma equipe inclui suas habilidades, capacidade de julgamento e experiências diversas, atuando de forma conjunta para o alcance do objetivo comum. Os estudos sobre equipes apresentam conceitos dinâmicos, que necessitam de constante atualização e atenção das lideranças organizacionais. Por isso, torna-se um desafio para a liderança desenvolver

práticas atualizadas e efetivas de gestão de equipes em busca de níveis crescentes de desempenho.

A visão ecológica apresentada por Sundstrom, DeMeuse e Futrell (1990) enfatiza o papel do contexto organizacional, limites, e desenvolvimento de equipes eficazes. Este ensaio considera o papel do contexto ambiental em que a equipe está inserida e como se dá o relacionamento entre estes agentes. Segundo Cohen e Bailey (1997), pesquisas sobre a eficácia do trabalho em equipe identificaram que empoderar os membros da equipe e direcionar o trabalho é importante para os resultados organizacionais, sejam financeiros ou de reconhecimento no mercado. Portanto, a relação entre os membros das equipes e deles com agentes externos à equipe devem ser analisadas para o alto desempenho.

Katzenbach e Smith (1994) definiram as etapas de transformação de um grupo em equipe identificando as características de cada estágio de desenvolvimento. Desta forma, ao gestor é permitido entender cada estágio e atuar para facilitar a formação de equipe de alto desempenho. A maior contribuição deste ensaio é permitir a identificação da fase de desenvolvimento das equipes para decidir sobre os comportamentos que devem ser incentivados e esperados. Os estudos de DeVries (1999) em uma comunidade de pigmeus concluíram que as características de uma equipe de alto desempenho estão centradas principalmente na coesão, confiança e liderança efetiva.

Este ensaio teórico discute os conceitos de equipe e os processos que levam à transformação do grupo de trabalho em equipes de trabalho, destacando aspectos como a divisão do trabalho, comunicação, acompanhamento dos resultados, aju-

da mútua, crescimento, desenvolvimento e tomada de decisão. O presente ensaio apresenta também o impacto dos fatores internos e externos no desempenho de equipes, além de discutir como as disfunções das equipes podem levar ao retrocesso. Após identificar as características de uma equipe de alto desempenho, são apresentadas discussões recentes relevantes sobre o tema, bem como possíveis caminhos para melhorar a gestão de equipes. Assim, este ensaio busca realizar uma revisão consistente, com base na literatura, sobre trabalho em equipe e equipes de alto desempenho considerando as perspectivas da psicologia, da administração e do mercado/consultoria. É considerando os ganhos do desenvolvimento das equipes para o desenvolvimento organizacional e as contribuições acadêmicas para a prática, que o presente ensaio objetiva identificar e detalhar os fatores de sucesso das equipes de alto desempenho, revisitando pesquisas teóricas e empíricas recentes em diferentes abordagens.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EQUIPES: CONCEITOS E FATORES INTERNOS E EXTERNOS

O trabalho em equipe tem sido largamente pesquisado sob diversos aspectos, desde sua constituição até os impactos gerados nos resultados das organizações (MCGRATH; ARROW; BERDAHL, 2000). A equipe de trabalho é identificada pelos pesquisadores como um valor central para o desempenho das organizações (DE VRIES, 1999). Ou seja, as organizações que atuam constantemente coordenando os trabalhos em equipe em prol de avanços e cumprimento dos objetivos, tendem a apresentar melhores resul-

tados. Segundo McGrath, Arrow e Berdahl (2000), diversas outras abordagens sobre grupos também foram de grande interesse da Psicologia e da Sociologia na busca pela compreensão do relacionamento humano, suas influências, conflitos e comunicação.

Destacam-se os trabalhos de Kurt Lewin (1947) sobre pequenos grupos e análise das interações e dinâmica de equipes. A Figura 1 mostra os principais conceitos oferecidos por esses pesquisadores que se dedicaram as pesquisas sobre equipes.

Autor	Definição
Lewin (1947)	Grupos ou equipes são formados por relacionamentos entre pessoas, com crenças similares unidos pelas forças psicológicas do campo social em que estão inseridas.
Hackman (1987)	Equipes de trabalho são entidades sociais inseridas em sistemas maiores, que executam tarefas consideradas relevantes para a organização à qual pertencem e os seus resultados de desempenho têm consequências para a equipe.
Arrow e McGrath (1995)	As equipes são relações complexas e dinâmicas entre um conjunto de membros que utilizam uma tecnologia específica para atingir propósitos comuns.
Hinsz, Tindale e Vollrath (1997)	Equipes são processadores de informação que de acordo com os objetivos a processar, codificam, compartilham, armazenam e aprendem no desempenho das tarefas.
Zanelli (1997)	Equipes de trabalho são forma de coordenar competências para responder aos problemas freqüentes e variáveis. Uma equipe é formada por pessoas e pressupõe maturidade, responsabilidade e elevada interdependência de todos os seus membros.
Katzenbach e Smith (2001)	Equipe é formada por um grupo de pessoas que são altamente interdependentes e integrados, com habilidades complementares, comprometidas com um objetivo comum compartilhado, metas e uma abordagem de trabalho comuns.
Moscovici (2007)	Equipe é um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação os membros é verdadeira e a confiança é grande. As habilidades dos membros são complementares e possibilitam alcançar resultados.

**Figura 1** - Definições de Equipes

Fonte: Elaborado pelas autoras

Os conceitos apresentados tratam de temas como relacionamento entre as pessoas, objetivo comum, comunicação, confiança, responsabilidade, interdependência e troca de conhecimentos e competências. Neste sentido, DeChurch e Mesmer-Magnus (2010), em uma pesquisa realizada sobre as bases da aprendizagem do trabalho de equipe eficaz, identificaram três relevantes fatores de impacto no desempenho das equipes: a aprendizagem em equipe, estados

motivacionais e os comportamentos da equipe. Em relação à aprendizagem, há uma maior fluidez para superar desafios e alcançar resultados positivos porque acontecem trocas entre os integrantes da equipe com conhecimentos e habilidades diferentes (HINSZ; TINDALE; VOLLRATH, 1997). Os estados motivacionais dos membros da equipe impactam diretamente no comportamento dos mesmos, para tanto a relação de confiança deve ser mantida e incentivada.

As equipes de trabalho atuam ainda como processadores de informação, ao analisar e considerar fatores como objetivo, atenção, codificação, armazenamento, recuperação, resposta, *feedback*, aprendizagem e tomada de decisão. Compartilhar informações pode também refletir a satisfação grupo (KERR; TINDALE, 2004), que facilita a coesão e tomada de decisão, bem como aumenta a confiança entre as pessoas da equipe. Uma equipe de alto desempenho coesa satisfaz clientes internos e externos, tornando-se forte ao longo do tempo e encorajando a aprendizagem e crescimento dos membros (HACKMAN, 2009). Ferrazzi (2012) destaca ainda que comportamentos como sinceridade e crítica positiva no trabalho em equipe foram observados em pesquisa com mais de 50 grandes empresas, enfatizando que a cultura organizacional deve apoiar e incentivar esses comportamentos para que as equipes sejam de alta *performance*. Desta forma, possuir um objetivo compartilhado e de significado comunicado claramente não só facilita o trabalho em equipe como é fundamental para sua sobrevivência.

As equipes podem ser influenciadas por fatores internos e externos, podendo ser esses os mesmos que facilitaram seu desenvolvimento em direção ao elevado desempenho. Alguns dos fatores internos da equipe, como, por exemplo, a competência técnica de cada membro, podem ser controlados no processo seletivo, ou ainda, durante a escolha dos membros de uma equipe antes de sua formação. No entanto, outros fatores internos, tais como confiança, relacionamento, supervisão, comunicação, tomada de decisão, acompanhamento dos resultados e aprendizagem exigem maior atenção e desenvolvimento para o alcance do alto de-

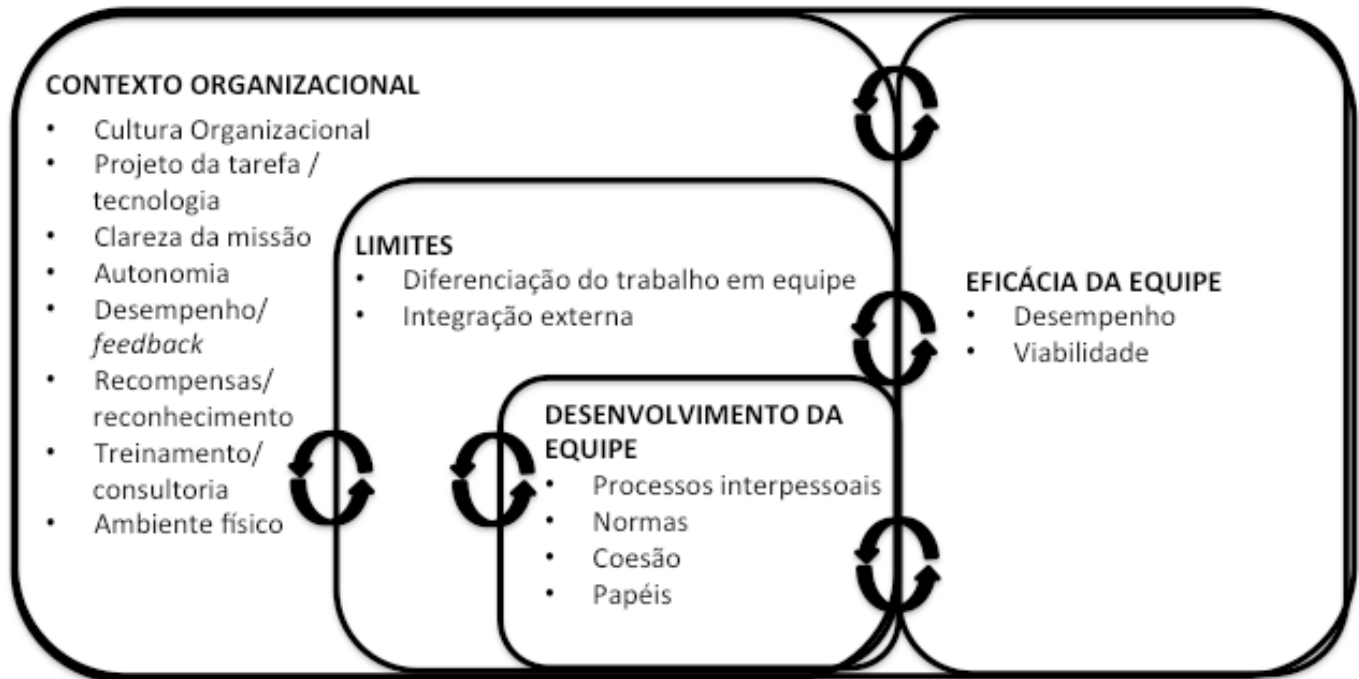
sempenho (COHEN; BAILEY, 1997; DEVRIES, 1999; LENCIONI, 2003). Por outro lado, Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990) e Marrone (2010) ressaltam a importância da relação da equipe com os seus limites externos, seja na interação com outras equipes dentro da organização ou fora dela, com fornecedores, clientes, mídias, entre outros.

O resultado do trabalho em equipe varia em função dos processos internos e fatores do ambiente externo (COHEN; BAILEY, 1997). Dentre os fatores internos, destacam-se as características da tarefa ou atividade, a composição do grupo, contexto organizacional (hierarquia, recompensas, supervisão), os fatores psicossociais (normas, modelos mentais), os fatores de efetividade (qualidade, produtividade, satisfação, confiança) e os processos internos (comunicação, conflitos). Quanto aos fatores externos, estes se relacionam ao contexto no qual a equipe e organização estão inseridas (comunidade, mercado consumidor, concorrentes), que podem afetar o desempenho da equipe, impactando tanto os insumos quanto as entregas.

A equipe de alto desempenho é relativa ao desenvolvimento interno da equipe e à interação com seus limites externos (SUNDSTROM; DEMEUSE; FUTRELL, 1990). Nesta perspectiva ecológica, o alto desempenho da equipe de trabalho deve ser entendido por meio da relação de viabilidade entre os processos internos e o ambiente externo, viabilidade esta entendida também como a satisfação dos membros numa perspectiva futura de continuidade desta equipe. Além da alta *performance*, as equipes precisam de viabilidade para garantir perpetuação diante os desafios dos limites internos e externos ao seu desenvolvimento. A eficácia da equipe de alto desempenho é

inter-relacionada com seus limites externos, com o contexto organizacional e com o desenvolvimento da própria equipe, (SUNDSTROM; DE MEUSE; FUTRELL, 1990), conforme mostra a Figura 2, são

componentes da estrutura ecológica da eficácia do trabalho em equipe o contexto organizacional, os limites e os próprios elementos de desenvolvimento da equipe.



**Figura 2** - Estrutura ecológica da eficácia da gestão do trabalho em equipe

Fonte: Sundstrom, DeMeuse e Futrell (1990, p.122)

Dessa forma, uma preocupação no desenvolvimento e da gestão de equipes é justamente no entendimento de quais são os fatores impactantes tanto interna quanto externamente. De posse desta análise ecológica, tanto os membros quanto o gestor da equipe podem atuar preventivamente na gestão das interfaces internas de funcionamento da equipe, dos limites externos e do contexto organizacional. Analisando o funcionamento interno das equipes, Lencioni (2003) identificou cinco disfunções principais do trabalho em equipe que levam ao retrocesso. São disfunções que envolvem a falta de confiança, conflitos, baixo comprometimento, distribuição inadequada de responsabilidades e falta de foco no

resultado. Essas disfunções precisam ser superadas para alcançar o elevado desempenho.

A primeira disfunção é a ausência de confiança entre os integrantes, pois a confiança é a base para a coesão e o bom funcionamento da equipe, e a falta dela pode desencadear em desperdício de energia, tempo e desmotivação (LENCIONI, 2003). Esta disfunção gera uma baixa da moral e alta rotatividade. As diferenças individuais inibem a colaboração e o compartilhamento. Para aumentar a confiança entre os membros da equipe, pode-se incorporar a equipe pessoas que se conhecem previamente, para promover um ambiente de amistosidade de compartilhamento de informação e conheci-



mento (GRATTON; ERICKSON, 2007). O medo do conflito, segunda disfunção, acontece por receio de repressão ou por perda de posição hierárquica (LENCIONI, 2003). Os integrantes apresentam discussões veladas e comentários reservados ao invés de expor para toda a equipe sua opinião com sinceridade para facilitar a solução de problemas. Entretanto, o trabalho em equipe envolve necessariamente conflitos, tanto de novas ideias quanto de pontos de vistas. Essas discussões podem gerar novos conteúdos, inovação e chegar à solução de problemas com mais rapidez. Segundo Ferrazzi (2012), os membros de uma equipe tendem a evitar o conflito por medo de expor seu ponto de vista e serem compreendidos.

A terceira disfunção é a falta de comprometimento, ligada à distribuição inadequada de responsabilidades (LENCIONI, 2003). Em casos de opiniões divergentes na equipe, quando os integrantes confiam entre si e estão comprometidos com o resultado final surge uma solução melhor. Em uma equipe, competências complementares aliadas ao empenho e dedicação de todos são fundamentais para elevar o desempenho da equipe. Quando um membro não está desempenhando seu trabalho da forma que poderia, os outros participantes devem intervir possibilitando que esta pessoa se envolva com os objetivos da equipe. A última disfunção trata da falta de foco aos resultados. Em geral, essa falta de foco surge quando os membros da equipe colocam seus objetivos pessoais acima dos objetivos da equipe (LENCIONI, 2003). Nestes casos, os membros escolhem suprir suas necessidades individuais de satisfação, pertencimento e autopreservação, em detrimento das necessidades da equipe. Em uma equipe de alto desempenho, o individualismo não pode prejudicar o coletivo.

Os líderes têm a responsabilidade de voltar o foco dos membros para o resultado coletivo da equipe. Atuar de forma colaborativa é fundamental para resolução dessa disfunção (GRATTON; ERICKSON, 2007).

Diante do exposto, as equipes devem ser capazes de reconhecer e corrigir as disfunções para que seja possível estabelecer uma relação de confiança, conflito construtivo, comprometimento, responsabilidade e foco nos resultados. Aos líderes cabe o direcionamento de ações para fortalecer a cooperação e a comunicação na equipe.

## 2.2 ABORDAGENS SOBRE EQUIPES

Os estudos sobre equipes visam entender o funcionamento dos grupos desde a sua formação até sua constituição como equipe. De acordo com cada área de pesquisa do comportamento humano existem abordagens e limites de atuação que definem suas técnicas, métodos e objetivos como pontos principais de estudo. As abordagens sobre equipes fornecem direcionamento prático e compreensão teórica sobre aspectos importantes da gestão de equipes de alto desempenho nas organizações.

As pesquisas no campo da psicologia envolvem o entendimento das características do grupo, desde fatores cognitivos e emocionais de sua constituição até fatores práticos como a sua formação. Os fatores emocionais e cognitivos estão relacionados com questões como coesão e conflito. Os fatores ligados a questões práticas da formação de equipes procuram compreender aspectos relacionados com identidade e atribuição de papéis. Já as pesquisas no campo da administração que têm como foco de atuação as equi-



pes no trabalho, objetivam compreender questões ligadas à efetividade e desempenho das equipes para as organizações. A preocupação com o controle de resultados e organização do trabalho são pontos importantes discutidos e investigados sistematicamente na área da administração. Por outro lado, a abordagem das consultorias de mercado visa apoiar as empresas no desenvolvimento

de equipes, com foco no desenvolvimento das lideranças para aprimorar a gestão de equipes, o alcance de metas e desempenho organizacional. As consultorias atuam sob a demanda das empresas clientes que apresentam problemas organizacionais. A Figura 3 mostra algumas contribuições sobre o trabalho em equipe de acordo com cada abordagem descrita.

Abordagem	Psicologia	Administração	Mercado/ Consultoria
Principais Autores	Lewin (1947) Mailhiot (1976) Moscovici (2007) Rogers (1994) Scholtes (1992)	Arrow e McGrath (1995) Bennis (1999) Biederman e Bennis (1998) Katzenbach e Smith (1994) Leavitt (1999) Levine e Moreland (1990)	Batitucci (2002) Begali (2010) Falconi (2009) Hunter (2004) Maxwell (2013)
Pontos Importantes	Conflito Contexto Social Cooperação D e s e n v o l v i m e n t o Interpessoal Formação Identidade Motivação Papéis	Controle de resultados Clima Organizacional Cultura Organizacional Efetividade (produtividade) Força de trabalho Gestão do conhecimento Motivação Normas Organização do Trabalho	Gestão Liderança Melhoria dos resultados Metas da equipe
Foco de atuação	Melhorio do relacionamento interpessoal Interações Feedback	Gestão das equipes de trabalho Estruturação do trabalho Avaliação de desempenho	Desenvolvimento de líderes Desenvolvimento de equipes Gestão dos resultados das equipes
Métodos ou técnicas	Dinâmicas de grupo Grupo Operativo Pesquisa em laboratório Pesquisa de campo Psicodrama Psicoterapia de grupo	Pesquisas quantitativas e qualitativas em organizações Pesquisa de Clima Organizacional Pesquisa Bibliográfica Treinamentos	Consultoria in loco Coaching Mentoring Palestras Seleção de Pessoas Team Building Treinamentos

**Figura 3** – Quadro Comparativo das Abordagens sobre trabalho em equipe

Fonte: Dados da pesquisa

As abordagens apresentadas sobre o trabalho em equipe possibilitam uma análise da rele-

vância do estudo do tema e da diversidade de sua aplicação em diferentes áreas de atuação. Neste

sentido, tanto a abordagem da psicologia, quanto da administração e até mesmo das consultorias de mercado podem contribuir para melhorar a forma de selecionar e desenvolver as equipes de alto desempenho. Os gestores de pessoas dentro das organizações, ao visualizar as formas de atuação de cada abordagem, podem obter suporte na literatura para estabelecer possíveis caminhos futuros na prática do desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

Os estudiosos das áreas de psicologia e administração realizam pesquisas em laboratório e no campo, dentro das organizações, para identificar características das equipes, pontos importantes, foco de atuação e métodos ou técnicas de trabalho a serem utilizadas. De acordo com a abordagem da psicologia, as pessoas em uma equipe interagem para o compartilhamento de informações e tomada de decisões rotineiras. Pode-se considerar uma equipe os membros de um grupo que possui um objetivo comum e estão engajadas para alcançá-lo de forma compartilhada porque sentem que são parte de um todo (MOSCOVICI, 2007). As equipes se formam e desenvolvem na medida em que pessoas são colocadas para interagirem juntas, começam a se conhecer e compartilhar competências, sentimentos e comportamentos de forma coletiva.

Dentro da visão da psicologia, Scholtes (1992) caracterizou quatro estágios para a formação de equipes, com base na formação da confiança entre os membros da equipe. Este conceito envolve o entendimento do momento em que um grupo está, e analisa quais as emoções e comportamentos são típicos de cada estágio, desde o início do contato até se tornar uma equipe de alta performance. Scholtes (1992) define e caracteriza quatro

estágios para o desenvolvimento de equipes bem sucedidas como: formação, tormenta, normalização e realização.

O primeiro estágio se refere à formação do grupo, é o momento inicial no qual os membros estão se conhecendo e por isso são criadas alianças temporárias. Observa-se que os membros estão aprendendo a lidar uns com os outros, são definidos os papéis, metas, regras de convivência e início de um vínculo de confiança. Geralmente, a produtividade é baixa nesse estágio. A formação compreende os sentimentos de entusiasmo, expectativa, afeição à equipe, desconfiança, medo e ansiedade. O segundo estágio, de tormenta ou turbulência, é o mais difícil para a equipe, pois os integrantes começam a perceber que a tarefa é diferente, e em geral mais difícil. Assim, as emoções aparecem mais intensas e surgem os primeiros conflitos. Com isso, surge a necessidade de reorganizar a forma do trabalho e das tarefas. Há um realinhamento de metas, papéis e regras de convivência. Os conflitos devem ser tratados pelo líder como oportunidades de aprendizado, pois envolvem diferentes pontos de vista provenientes da diversidade de competências individuais existentes.

O terceiro estágio trata da normalização ou estabilização, que é caracterizado pelo momento que a equipe começa a trabalhar junta e as metas são cooperativas. Há uma redução de conflito e tensão, gerando um sentimento de alívio e harmonia. Os integrantes aceitam a forma de funcionamento da equipe e regras básicas são definidas, tornando o papel de cada um mais claro. Observa-se um aumento da produtividade da equipe e aprofundamento dos relacionamentos e da intimidade. Neste momento o líder pode explorar a integração dos membros e acompanhar os resultados.

Finalmente, a realização ou atuação é o quarto e último estágio de desenvolvimento da equipe. A equipe é agora uma unidade eficaz e coesa. A equipe já define seu relacionamento e expectativas. Existe um amplo compartilhamento de experiências, ideias e sentimentos. Neste estágio há uma análise contínua do desempenho individual e grupal, entusiasmo, comprometimento, alto grau de confiança mútua, boa organização do trabalho e fluxo intenso de informações. O desempenho é alto, a competência interpessoal é elevada e há satisfação pelo progresso. O líder consegue claramente observar os ganhos desta formação de equipe, que pode ser considerada uma equipe de alta *performance* para o desempenho organizacional.

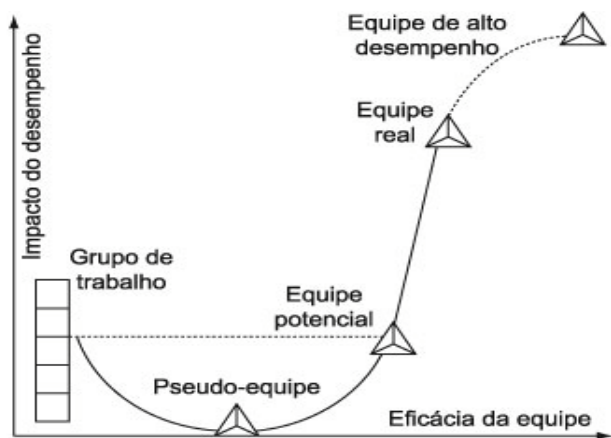
Dentro da abordagem da administração, o grande desafio das equipes de trabalho é tornar seus membros dedicados e unidos pelo significado do objetivo a alcançar. Diante das mudanças constantes nas organizações, é necessário que as equipes também atuem com rapidez, flexibilidade e criatividade. Os chamados "*Hot Groups*" são caracterizados pela rapidez de atuação, flexibilidade, senso de importância, propensão a assumir riscos, variações e mudanças contínuas, com foco nas ideias (LIPMAN-BLUMEN; LEAVITT, 1999). As organizações se adaptam constantemente às mudanças de cenário, o que exige de seus funcionários muito mais flexibilidade e atuação além dos limites da tarefa, de forma a inovar e superar desafios constantemente. Para desenvolver os "*Hot Groups*", ou seja, equipes mais flexíveis e comprometidas, é preciso desenvolver o senso de coletividade. Desta forma, o líder deve pensar mais no desenvolvimento da equipe como um todo e avaliar as contribuições de todos para o bom desempenho da equipe.

Posteriormente, um segundo caminho seria "respeitar o individualismo dentro do *hot group*", ou seja, fornecer oportunidades individuais dentro dos grupos é importante para se ter a chance de brilhar. O terceiro caminho é de "não desorganizar a organização e sim re-organizar", ou seja, deixar as pessoas do grupo conquistar seu espaço e fazer coisas fora da programação, respeitando os limites organizacionais. As equipes de trabalho devem ser selecionadas de forma a garantir a diversidade, competências complementares, autonomia, criatividade e prática de *feedback* sobre o desempenho (LIPMAN-BLUMEN; LEAVITT, 1999).

O termo equipe deve ser utilizado para definir somente o grupo cujos membros são altamente interdependentes e integrados em torno de um objetivo compartilhado, e com ações coordenadas entre seus membros (KATZENBACH; SMITH, 1994). O desempenho de uma equipe é identificado como superior ao desempenho individual ou de grupos, e vários autores enfatizam a necessidade de analisar a evolução e o desenvolvimento de um grupo de trabalho para uma equipe de alto desempenho (KATZENBACH; SMITH, 1994; ZANELLI, 1997; KERR; TINDALE, 2004; EDMONDSON, 2012).

O estudo sobre desempenho das equipes no ambiente produtivo de Katzenbach e Smith (1994) apresenta a relação entre a eficácia da equipe e o impacto no desempenho. O modelo proposto como a curva de desempenho da equipe pode ser visualizado na Figura 4. Katzenbach e Smith (1994) apresentam a curva de desempenho de equipe, classificando os grupos de acordo com o modo de funcionamento e grau de maturidade, facilitando a compreensão da evolução de um grupo de trabalho para uma equipe de alto desempenho.

Cada etapa de desenvolvimento possui um conceito com características específicas baseadas na forma de operar.



**Figura 4** - Curva de desempenho da equipe

Fonte: Katzenbach e Smith (1994, p.85)

A primeira fase é o grupo de trabalho. Há interação entre pessoas de maneira independente e autônoma, cujos membros cumprem as tarefas de forma individualizada e segmentada. O reconhecimento é individual, pois as responsabilidades e objetivos pertencem a cada indivíduo. Neste tipo de formação o compartilhamento de informações é realizado de forma individualizada. A próxima fase é denominada pseudo-equipe. Nela as pessoas se organizam e estabelecem o vínculo de compromisso mútuo, apresentando conhecimento dos objetivos e metas do grupo. No entanto, ainda não estão envolvidas na tarefa de forma coletiva porque os interesses pessoais sobrepõem aos interesses do grupo. Este estágio é o que apresenta o nível mais baixo de desempenho da curva, pois o resultado apresentado é fruto do trabalho individual.

Na terceira fase, a da equipe potencial, começa a aparecer o método e a disciplina para rea-

lização do trabalho. Ainda não há total clareza de propósito, senso de responsabilidade coletiva, e as competências de cada integrante começam a aparecer. A quarta fase constitui a equipe real ocorrendo um salto de melhoria de desempenho. Os integrantes encontram-se igualmente comprometidos com o propósito e metas comuns. Há demonstração de responsabilidade e cooperação mútuas. As avaliações são realizadas de modo objetivo e direto. Cada integrante coloca sua competência a serviço da equipe. Equipes apresentam os resultados esperados e os membros começam a confiar uns nos outros.

No estágio final da curva, a equipe de alto desempenho, todas as condições da equipe real são atendidas e observa-se ainda uma preocupação com o crescimento e sucesso de todos os membros da equipe. A equipe apresenta o comprometimento de todos os participantes com o sucesso da organização. O nível de entendimento e relação entre os membros é alto na busca da autossuperação. Esta formação possibilita a equipe alcançar resultados superiores. Desta forma, observa-se que a qualidade dos esforços da equipe, o compromisso dos participantes e o senso partilhado de missão possibilitam vencer os desafios e alcançar as metas. A base desta formação de equipe é a confiança dos membros.

Ainda na abordagem da administração, a cultura organizacional, ou seja, o ambiente em que os indivíduos estão inseridos apresenta fatores que levam à equipe ao melhor desempenho. Fatores como a confiança e respeito mútuo, constituem a base para definir e seguir as regras e regulamentos da equipe (DEVRIES, 1999). Devries (1999) observou uma comunidade de pigmeus considerada de alta *performance*, e identificou o objetivo comum e do senso de ajuda mútua como facilitadores para

criar a confiança na equipe. Outro fator de impacto no desempenho é o fato dos membros protegerem e ajudarem uns aos outros encorajando o diálogo na resolução de conflitos. Também os membros, ao se envolvem com uma tarefa em equipe, sentem estimulados e comprometidos. Desenvolvem também confiança mútua, comunicação aberta e participação efetiva de todos para o alcance do objetivo comum inseridos num contexto de tempo e espaço (DEVRIES, 1999).

Na abordagem das consultorias de mercado, são trabalhados dentro das empresas a diferenciação de um grupo para uma equipe. O papel da liderança assume o foco no processo de desenvolvimento dos membros da equipe. Desta forma, a configuração de trabalho do tipo grupo é apresentada como a reunião de pessoas de modo estruturado e organizado, com objetivos funcionais bem definidos e operacionalizados (BATITUCI, 2002). A definição de equipe refere-se a um grupo bem sucedido, com um objetivo comum compartilhado, com a presença de responsabilidade mútua e elevada interdependência (ZANELLI, 1997). As consultorias geralmente trabalham a liderança como gestora de equipes e responsável pelo alto desempenho das mesmas, obtido principalmente com a definição de metas individuais, coletivas, e pelo acompanhamento dos resultados de forma sistemática. Segundo Falconi (2009), gerenciar equipes de alto desempenho é bater metas, com o time e fazendo a coisa certa. Ou seja, dentro da cultura organizacional e dos valores da organização os líderes têm como principal papel acompanhar resultados e desenvolver a equipe alcançar o desempenho elevado. Métodos de gestão de equipes incluem metas coletivas e reconhe-

cimento coletivo com a inclusão de desafios que mantenham a equipe coesa e focada.

Tanto na abordagem da psicologia, quanto na abordagem da administração ou na visão das consultorias de mercado, o desenvolvimento das equipes é fator fundamental para a continuidade das organizações. As abordagens se diferenciam principalmente pelo foco de atuação, técnicas e metodologias utilizadas. O foco das equipes para a psicologia é o desenvolvimento interpessoal. Para a administração o foco está na organização da forma de trabalho e avaliação do desempenho. E por fim, para as consultorias de mercado o foco é o desenvolvimento dos líderes e a melhoria dos resultados da organização.

## 2.3 DISCUSSÕES RECENTES

Dos diversos estudos existentes sobre equipes, algumas discussões recentes nas áreas da psicologia, administração e de mercado/consultorias merecem destaque por apresentar possíveis caminhos para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. As tendências atuais estão justamente ligadas às metodologias de identificação de competências e funcionamento das equipes, bem como o desenvolvimento de práticas para a busca de elevado desempenho. O nível de autonomia, a qualidade da comunicação e o conhecimento dos líderes sobre gestão de equipes são características que contribuem significativamente para o desenvolvimento das equipes, e por isso, aparecem nas discussões atuais sobre o tema.

A horizontalização das organizações e o menor nível de hierarquização também alteraram o modo de organizar o trabalho em equipe. As equi-

pes têm se reinventado, com núcleos cada vez menores e com maior grau de autonomia. Pesquisas recentes têm investigado o impacto da autonomia e do empoderamento da equipe sobre o desempenho no trabalho. Na revisão meta-analítica realizada por Seibert, Wang e Courtright (2001) sobre empoderamento de equipes, foram identificados como antecedentes contextuais as práticas de gestão voltadas para a alta *performance*, liderança, suporte e características do trabalho. Como resultado deste empoderamento, os autores encontraram melhorias significativas nos níveis de satisfação no trabalho, comprometimento e desempenho (SEIBERT *et al.*, 2011). Nesta mesma abordagem, Kirkman *et al.* (2004) analisaram a relação entre o empoderamento da equipe e desempenho da equipe em ambientes de alta tecnologia. Os autores encontraram relações positivas significativas entre empoderamento da equipe e melhoria no desempenho e na satisfação do cliente. Os resultados desses estudos indicam que existe uma forte relação entre o nível de empoderamento, o grau de autonomia das equipes e resultados de desempenho e satisfação dos clientes. Portanto, gerentes e líderes que querem melhorar o desempenho de suas equipes devem considerar que equipes com alto desempenho demandam maiores níveis de autonomia, pois apresentam níveis de maturidade superiores.

Outra questão que merece destaque é a qualidade da comunicação entre os membros da equipe. Uma equipe de alto desempenho apresenta um alto nível de comunicação, cujas opiniões divergentes são incentivadas e interpretadas como produtivas (PENTLAND, 2012). A efetividade da comunicação promove a coesão dos membros dessas equipes, desenvolvendo confiança mútua, pois

todos sabem o que seus colegas pensam e como reagiriam a certas situações. O conhecimento dos padrões de comportamento da equipe facilita a disposição para assumir riscos calculados e reduz esforços com tarefas rotineiras. Um caminho para gerir equipes é aprender como seus membros se relacionam em todos os aspectos da comunicação: energia despendida nas trocas, engajamento na distribuição desta energia e por fim, a busca de informações fora dos limites da equipes que geram inovação e criatividade (PENTLAND, 2012). Nesta abordagem, Pentland (2012) propõe três passos para desenvolver equipes: (a) visualizar a comunicação, (b) treinar e, (c) ajustar a equipe. O líder deve visualizar e descrever a dinâmica de funcionamento da sua equipe, identificando a energia despendida nos relacionamentos entre seus membros, destacando as contribuições de cada membro, e medindo os níveis de engajamento. O treinamento deve ser focado na melhoria das relações de comunicação e no aumento de *performance*. O *feedback* deve ser empregado como uma prática comum entre o líder e sua equipe, e também entre os membros da equipe. Por fim, na etapa de ajustamento, o líder deve avaliar se existe algum um desequilíbrio interno que deve ser corrigido, assim como fomentar os equilíbrios no sentido de garantir um trabalho em equipe mais criativo e coeso.

O último fator se refere ao conhecimento dos líderes sobre desenvolvimento de equipes de alto desempenho. As pesquisas realizadas por Edmondson (2012) revelam que o domínio dos líderes sobre o tema acelera as entregas e potencializa a superação de desafios. Desta forma, o desenvolvimento da equipe é possível pela habilidade do líder de promover a complementariedade, colocando



peessoas com perfis específicos para trabalharem juntas combinando conhecimentos e experiências. Isso tudo em ambiente de confiança e cooperação (EDMONSON, 2012). Para o desenvolvimento técnico de equipes, os líderes devem gerenciar questões relacionadas ao escopo do trabalho, estruturar os limites e metas, e também classificar as tarefas para execução. Já para o desenvolvimento interpessoal ou comportamental, os líderes devem exercer seu poder de liderança ao enfatizar o propósito da equipe, construir uma visão compartilhada de futuro, promover um ambiente de segurança psicológica para criar uma atmosfera de participação e sugestões de novas ideias, e também lidar com conflitos, disfunções ou falhas da equipe.

Finalmente, Gratton e Erickson (2007) resumizam esses fatores em oito práticas para desenvolver equipes de elevado desempenho: (i) Comunicação: divulgar o relacionamento cooperativo, dar visibilidade aos investimentos e ao que está sendo feito pela organização, desenvolver planos de comunicação efetivos; (ii) Modelagem de comportamento colaborativo: altos executivos devem dar o exemplo ao mostrando que a organização valoriza e fomenta o comportamento altamente colaborativo; (iii) Cultura: cada membro deve ser incentivado a ajudar como mentor ou *coaching*, especialmente de forma informal para que redes de relacionamento possam ser construídas e mantidas; (iv) Treinamento: assegurar e garantir que os membros das equipes possuem as habilidades complementares necessárias para o trabalho; (v) Comunidade: apoiar um forte senso de comunidade para que os membros da equipe fiquem à vontade para consultar uns aos outros compartilhando o conhecimento com facilidade; (vi) Liderança: formação de líderes

de equipe orientados tanto para a tarefa como para o relacionamento, pois os líderes tendem a focar na tarefa esquecendo que os relacionamentos, a interação e a coesão da equipe são igualmente importantes; (vii) Familiaridade: dentro do possível as equipes devem ser formadas de forma que pessoas que já se conhecem tenham a oportunidade de trabalhar juntas, pois laços fortes de relacionamento aceleram as etapas do desenvolvimento de equipes; e, por fim, (viii) Definição de papéis: o entendimento claro dos papéis e a distribuição das tarefas reduz as incertezas e estabelece limites e responsabilidades dentro da equipes.

As pesquisas recentes apresentadas indicam os fatores a serem considerados para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, como: o empoderamento da equipe, a qualidade da comunicação, e o conhecimento dos líderes. Além disso, deve-se considerar a complementariedade dos membros da equipe, o senso de cooperação, a adequação dos membros, o treinamento e o ambiente seguro.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos conceitos e abordagens apresentadas da literatura recente sobre equipes, alguns caminhos possíveis para a caracterização e formação de equipes de alto desempenho identificados neste ensaio podem contribuir tanto para as práticas empresariais quanto para pesquisas futuras. Tais informações permitem tanto aos pesquisadores quanto aos gestores terem contato com o conhecimento de práticas voltadas para o desenvolvimento de equipes de elevado desempenho em diversas áreas, sejam em empresas, governos ou instituições



sociais. Diante da necessidade de desenvolvimento de equipes de alto desempenho como forma de manutenção e sobrevivência das organizações, este ensaio teórico, baseado majoritariamente na literatura internacional e recente, pretende também estimular a discussão sobre equipes de alto desempenho na literatura nacional. Além disso, este ensaio pode servir de ponto de partida para a colocação de proposições, teste de hipóteses e desenvolvimento de pesquisas empíricas.

Os conceitos de trabalho em equipe e as diferentes abordagens, a partir da compreensão de diversos pesquisadores, apresentaram possíveis caminhos para atuar no desenvolvimento de equipes. Como, por exemplo, o caminho indicado por Scholtes (1992) que sugere os quatro estágios de desenvolvimento para formar equipes. Foram discutidas também as etapas para a formação de equipes de alto desempenho centradas nas fases da curva de desempenho da equipe desenvolvida por Katzenbach e Smith (1994). Em seguida, as contribuições de DeVries (1999) sobre o aprendizado com equipes de alto desempenho fornecem importantes inspirações para atuar na direção do sucesso das equipes por meio do desenvolvimento da coesão, liderança e confiança entre as pessoas.

Para desenvolver uma equipe de alto desempenho foram apresentados estudos recentes que identificaram alguns antecedentes fundamentais para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho, como por exemplo, empoderar os membros das equipes (SEIBERT; WANG; COURTRIGHT, 2011), criar padrões de comunicação com foco na qualidade, compartilhamento de conhecimento e solução de conflitos (PENTLAND, 2012). As pesquisas recentes mostram também como a aceitação de crítica, o

feedback sincero e incentivo a discordância saudável (FERRAZZI, 2012) podem influenciar na formação de equipes de alto desempenho (GRATTON; ERICKSON, 2007). Em relação aos líderes, destacam-se a necessidade de identificar e selecionar as pessoas certas, treinar, disponibilizar sistemas e estruturas adequados de trabalho, e promover comunicação clara voltada para a cooperação.

As características e também as disfunções das equipes indicam pontos de atenção relevantes para identificar falhas ou comportamentos indesejados na formação de equipes eficazes. As contribuições individuais possibilitadas pelo trabalho em equipe geram aprendizado para os membros e para o grupo, pois primordialmente, uma equipe lida com a aquisição, aperfeiçoamento e transmissão do conhecimento (ROBBINS; FINLEY, 1997). Os grupos são processadores de informação e geram aprendizagem na interação, adquirindo novas habilidades e gerando melhoria constante do desempenho das tarefas para o alcance dos objetivos organizacionais (HINSZ; TINDALE; VOLLRATH, 1997). Desta forma a interação entre pessoas pode levar a aprendizagem e a um trabalho em equipe eficaz. DeChurch e Mesmer-Magnus (2010) salientam que as equipes melhoram o desempenho consideravelmente quando realizam tarefas complexas, ou seja, são desafiadas e assim atuam no processamento de informações e geração de conhecimento. Este ensaio destaca também como alguns fatores internos e externos à equipe impactam no desempenho dos seus integrantes, fatores esses que devem ser considerados para no desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

A revisão da literatura aponta ainda para diferentes campos de atuação igualmente impor-

tantes para a compreensão do tema. Na área da psicologia pesquisas futuras podem investigar como o comportamento dos indivíduos, as forças psicológicas do campo social, a coesão, confiança e comunicação impactam a formação de equipes de alto desempenho em cada fase do seu desenvolvimento. Já no campo da administração, pesquisas podem ser realizadas considerando o impacto de aspectos como cultura organizacional e diversidade no desempenho da equipe eficaz em contextos diversos. Também a formação de equipes flexíveis pode ser um campo de pesquisa e até mesmo de atuação das consultorias de mercado, desenvolvendo metodologias e práticas modernas para o empoderamento dos membros das equipes. Sugere-se

ainda que estas novas práticas de gestão de equipes sejam pesquisadas em ambientes reais e documentadas as metodologias e técnicas utilizadas para facilitar sua replicação em diversos ambientes.

Finalmente, as técnicas de fortalecimento e desenvolvimento de equipes contribuem para o crescimento e aprendizagem dos atores envolvidos. O diálogo deve ser fomentado na equipe, juntamente com a necessidade de abandonar ideias preconcebidas e aceitar discordâncias respeitadas. Assim, quando os membros da equipe começam a conversar sobre seus erros, acertos e potencialidades, mostram abertura para compartilhar e estimulam o aprendizado mútuo, resultando no desenvolvimento da equipe em direção ao elevado desempenho.

## REFERÊNCIAS

- ARROW, H.; MCGRATH, J. E. Membership dynamics in groups at work: A theoretical framework. **Research in Organizational Behavior**, v. 17, p. 373-373, 1995.
- BATITUCCI, M. D. **Equipes 100%**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- BEGALI, V. **Trabalho de Equipe - Como Revolucionar Sua Empresa**. Curitiba: Juruá Editora, 2010.
- BENNIS, W. **Os gênios da organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BENNIS, W.; BIEDERMAN, P. W. None of us is as smart as all of us [creative collaborations]. **Computer**, v. 31, n. 3, p. 116-117, 1998.
- 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, p. 239-290, 1997.
- DECHURCH, L. A.; MESMER-MAGNUS, J. R. The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 1, p. 32, 2010.
- DEVRIES, M. F. R. K. High-performance teams: Lessons from the pygmies. **Organizational Dynamics**, v. 27, n. 3, p. 66-77, 1999.
- EDMONDSON, A. C. Teamwork on the fly. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 4, p. 72-80, 2012.
- FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.

## REFERÊNCIAS

- FERRAZZI, K. Candor, criticism, teamwork. **Harvard Business Review**, v. 90, p. 40, 2012.
- FISCHER, S. G.; HUNTER, T. A.; MACROSSON, W. D. K. Team or group? Managers' perception of the differences. **Journal of Managerial Psychology**, v. 12, n. 4, p. 232-243, 1997.
- GRATTON, L.; ERICKSON, T. J. Eight ways to build collaborative teams. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 11, p. 100, 2007.
- HACKMAN, J. R. **The Design of Work Teams in J. Lorsch (ed.). Handbook of Organizational Behavior**: 315-342. 1987.
- HACKMAN, J. R. Why teams don't work. Interview by Diane Coutu. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 5, p. 98-105, 130, 2009.
- HINSZ, V. B.; TINDALE, R. S.; VOLLRATH, D. A. The emerging conceptualization of groups as information processors. **Psychological Bulletin**, v. 121, n. 1, p. 43, 1997.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: sextante, v. 3, 2004.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**. Tradução: Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Tradução de Edite Siergert Sciulli. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KERR, N. L.; TINDALE, R. S. Group performance and decision making. **Annual Review Psychology**, v. 55, p. 623-655, 2004.
- KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B.; TESLUK, P. E.; GIBSON, C. B. The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2004.
- LENCIONI, P. **Os 5 desafios das equipes: uma fábula sobre liderança**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2003.
- LEVINE, J. M.; MORELAND, Richard L. Progress in small group research. **Annual Review of Psychology**, v. 41, n. 1, p. 585-634, 1990.
- LEWIN, K. Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. **Human Relations**, v. 1, n. 2, p. 143-153, 1947.
- LIPMAN-BLUMEN, J.; LEAVITT, H. J. Hot groups "with attitude": A new organizational state of mind. **Organizational Dynamics**, v. 27, n. 4, p. 63-73, 1999.
- MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos: atualidade das descobertas de Kurt Lewin**. Duas Cidades, 1976.
- MARRONE, J. A. Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 911-940, 2010.

## REFERÊNCIAS

- MAXWELL, J. C. **The 17 indisputable laws of teamwork: Embrace them and empower your team.** Thomas Nelson Inc, 2013.
- MCGRATH, J. E.; ARROW, H.; BERDAHL, J. L. The study of groups: past, present, and future. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 1, p. 95-105, 2000.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** 11ª edição. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- PENTLAND, A. The new science of building great teams. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 4, p. 60-69, 2012.
- ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes.** Tradução: Bazán Tecnologia Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROGERS, C. R. **Grupos de Encontro.** Tradução Joaquim L. Proença. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- SANTOS, D. A. F.; MOURÃO, L.; NAIFF, L. A. M. Representações Sociais acerca do Trabalho em Equipe. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 34, n. 3, p. 643-659, 2014.
- SEIBERT, S. E.; WANG, G.; COURTRIGHT, S. H. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 5, p. 981, 2011.
- SCHOLTES, P. R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- SUNDSTROM, E.; DE MEUSE, K. P.; FUTRELL, D. Work teams: Applications and effectiveness. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 120, 1990.
- ZANELLI, J. C. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 121-143, 1997.