

Dra. Eloise Helena L. Dellagnelo  
CAD - EPGA - UFSC

  
MAKRON  
Books

Texto 05

---

---

# Organizando para Competir no Futuro

---

---

  
JOSSEY-  
BASS

Jay R. Galbraith  
Edward E. Lawler III  
& Associados

*Tradução*

James F. Sunderland Cook

*Revisão Técnica*

Luciano Sabóia Lopes Filho

Professor do Departamento de Marketing da Escola de Administração de Empresas da  
FGV - Fundação Getúlio Vargas - SP

MAKRON Books do Brasil Editora Ltda.  
Editora McGraw-Hill Ltda.  
São Paulo, 1995  
Rua Tabapuã, 1105, Itaim-Bibi  
CEP 04533-905  
(011) 829-8604 e (011) 820-6622

Rio de Janeiro • Lisboa • Bogotá • Buenos Aires • Guatemala • Madrid • México • New York • Panamá •  
San Juan • Santiago

Auckland • Hamburg • Kuala Lumpur • London • Milan • Montreal • New Delhi • Paris •  
Singapore • Sydney • Tokyo • Toronto

## A NOVA ORGANIZAÇÃO POR EQUIPES E O TRABALHO DE EQUIPE

Susan G. Cohen

Haverá uma expansão nos mecanismos de equipe e de trabalho de equipe nos próximos dez anos? Este capítulo examina o emprego atual de equipes e as estruturas internas em rede e prevê que seu uso crescerá porque são básicas à implementação das novas abordagens para a organização e a administração das empresas. Revisaremos, de forma sucinta, as forças tecnológicas e competitivas que ocasionaram um surto de interesse nas equipes e no trabalho de equipe. Discutiremos, a seguir, quatro tipos de estrutura de equipe e as práticas organizacionais e administrativas que permitem seu emprego.

### Forças que Encorajam o Uso de Equipes

Equipes e trabalho de equipe estão na ordem do dia. As organizações têm experimentado um ressurgimento do interesse em utilizar o mecanismo de equipes e de trabalho de equipe como o alicerce básico para o desempenho. Embora as organizações tenham usado equipes para a solução de problemas, para a coordenação de atividades e para a consecução de tarefas, já há algum tempo, o que mudou e o que continuará a mudar é a integração das equipes na estrutura organizacional, bem como seu crescente escopo de autoridade (Drucker, 1988).

O que motivou esse crescente interesse pelas equipes e pelo trabalho de equipe? Em seu nível mais baixo, as equipes são formadas para criar sinergia - para aumentar a aplicação coordenada de conhecimento especializado, a fim de

que o desempenho do todo seja maior do que a soma de suas partes (Ancona e Nadler, 1989). Os desafios competitivos e a tecnologia da informação exigem a sinergia que pode ser conseguida através do trabalho de equipe.

### Desafios Competitivos

O atual ambiente competitivo requer flexibilidade e velocidade. Organizações flexíveis colocam a autoridade do poder decisório nas mãos dos que estão perto das fontes de informação e nas mãos dos que têm o know-how para interpretá-las e agir conforme a situação demanda. Isso raramente é uma tarefa individual, porque as mudanças na tecnologia e nos mercados têm um impacto diferente nas funções e na disciplina organizacional. Equipes funcionais cruzadas para o desenvolvimento de produtos podem fazer com que a organização consiga uma vantagem competitiva através da velocidade ao desenvolver, simultaneamente, produtos e processos de produção (Takushi e Nonaka, 1986). Quando o tempo é curto, os indivíduos não conseguem muita coisa e as organizações precisam fazer uso das equipes.

É claro que as organizações ainda precisam melhorar a qualidade das metas, dos serviços e aumentar a eficiência operacional. O movimento da qualidade já identificou os processos de "melhoramento contínuo", dos processos organizacionais, como a chave da estratégia organizacional (Masaki, 1986). A melhoria contínua é freqüentemente conseguida pelo uso de equipes: equipes para a solução de problemas, melhoria da qualidade e forças-tarefa funcionais cruzadas. As equipes autogerenciadas têm sido usadas para melhorar a eficiência, particularmente nos cenários da produção. Assumem muitas funções executadas pelos supervisores de primeira linha, aumentando, dessa forma, o lastro de supervisão e controle e reduzindo custos.

### Tecnologia da Informação

A tecnologia avançada da informação e da automação transforma grande parte das tarefas em trabalho especializado. O trabalhador especializado se utiliza da informação especializada e das habilidades para tomar decisões. Análises através da informática, sistemas CAD, tecnologia interativa e sistemas técnicos especiais estendem o julgamento, a capacidade e a criatividade dos que decidem (Applegate, Cash e Mills, 1988). A tecnologia da informática estende a capacidade da empresa em agregar valor aos produtos e serviços. A Toyota, por exemplo, tem um progra-

ma chamado "do projeto à entrega – de segunda à sexta", no qual o cliente "projeta" seu carro num terminal de computador, na segunda-feira. A fábrica recebe automaticamente as especificações e a produção é completada até a sexta-feira daquela semana (Davidson, 1990).

As oportunidades para as decisões sinérgicas são significativas. Os especialistas precisarão colaborar a fim de executar essas tarefas organizacionais, tais como o lançamento de novos produtos ou a configuração de serviços especialmente encomendados (Drucker, 1988). Deverão trabalhar na formação de equipes autogerenciadas e orientadas para tarefas específicas e que se dispersam assim que o trabalho estiver pronto (Applegate, Cash e Mills, 1988). A tecnologia da informática possibilita a ampla difusão da informação e distribui a habilidade de se tomar decisões informatizadas em toda a organização (Zuboff, 1988). O trabalho se livra de locais previamente determinados. As pessoas com habilidades complementares podem trabalhar juntas, mesmo que estejam geograficamente separadas. Os sistemas de informação e de comunicação permitirão que a informação seja obtida, que as decisões possam ser tomadas e que os resultados possam ser rastreados sem que a equipe precise se locomover. A coordenação entre equipes de tarefa múltipla pode ocorrer através do computador e da rede de pessoas envolvidas. A organização em rede liga contribuintes em potencial (Savage, 1990).

### Direções Futuras

Podemos esperar que se intensifiquem as pressões competitivas exigindo flexibilidade, velocidade, qualidade e eficiência, fazendo assim com que as organizações acelerem e ampliem a implementação de equipes. Essas forças farão com que as organizações não somente ampliem a utilização de equipes como modifiquem sua configuração. De um modo geral, as organizações seguirão no sentido de dar às equipes maior autoridade sobre suas tarefas. A estrutura das equipes dependerá mais acentadamente da autogerência. A autogerência acelera a decisão organizacional ao permitir que os detentores de know-how em tarefas e em informação tomem decisões sem perder tempo em submetê-las à hierarquia organizacional. Conforme discutido em capítulos anteriores, o autogerenciamento também é preferido pela força de trabalho americana. As organizações darão mais autonomia às equipes porque isso é uma fonte de vantagem competitiva.

As configurações das equipes serão modificadas em duas direções igualmente balanceadas. Equipes autogerenciadas, relativamente permanentes, serão estabelecidas onde quer que o trabalho possa ser executado de forma estanque e

organizado em torno de produtos, serviços ou clientes. Essas equipes são a forma de a organização fazer com o que trabalho seja feito. Serão as unidades básicas de desempenho para resultados específicos. A confiança depositada nas equipes, relativamente permanentes e autogerenciadas para fabricar produtos ou fornecer serviços aos clientes eliminará os custos fixos de administração, porque algumas posições gerenciais e de supervisão poderão ser eliminadas. Todavia, as organizações tenderão a aumentar dramaticamente o uso de equipes temporárias ou estruturas de rede pouco coesas. Num mundo em rápida mutação, grande parte do trabalho é temporário ou fora da rotina. Grande parte do trabalho da organização será feita com forças-tarefa e equipes orientadas para um determinado projeto. Como a tecnologia da informação permite que o trabalho de equipe ocorra sem que esta se desloque, equipes agregadas não precisarão ser formadas antes que a sinergia possa se originar do trabalho de equipe. Serão geradas novas estruturas colaborativas através de ligações em redes de informação distribuída. Essas estruturas serão altamente flexíveis e suscetíveis a mudanças.

De uma forma geral, as organizações aumentarão o uso de equipes e de configurações colaborativas a fim de se tornarem competitivas. Nas seções seguintes, serão discutidas quatro formas diferentes de equipes e estruturas em rede, assim como maneiras de configurar e gerenciar cada uma delas para maior eficiência organizacional.

### Tipos de Configuração de Equipes

As organizações usam quatro tipos de equipes ou configurações colaborativas. O primeiro deles é a estrutura colaborativa em rede, que consiste de interações e relacionamentos entre colaboradores interdependentes ou equipes de colaboradores que cooperam para a obtenção de um propósito explícito. O segundo é a estrutura paralela, que atua separadamente das atividades regulares de trabalho, através de equipes responsáveis pela recomendação da melhoria da qualidade na área de desempenho e pela solução de problemas. O terceiro tipo é a equipe de projeto e desenvolvimento, que tem a responsabilidade de completar os projetos que preenchem os requisitos dos usuários num período de tempo definido, porém normalmente estendido. O quarto tipo é a equipe de trabalho, responsável pela fabricação de um produto ou pela prestação de um serviço.

Conforme foi discutido no Capítulo 5, essas configurações podem ser ordenadas continuamente, desde as menos formais e temporárias até as mais formais e permanentes. As configurações em rede estão calcadas na organização

informal e apóiam a colaboração orientada para as tarefas. As ligações são temporárias e mudam ao longo do tempo. As estruturas de equipe paralelas são geralmente temporárias e complementam a estrutura formal de organização. As equipes de projeto e desenvolvimento são sobrepostas à estrutura funcional ou integradas no projeto organizacional; embora temporárias, tendem a ter vida longa. As equipes de trabalho são integradas à estrutura formal e tornam-se permanentes.

## Configuração de Redes

As configurações de redes consistem de interações ou relacionamentos entre colaboradores interdependentes que cooperam para o atingimento de um objetivo. Uma rede pode ser vista como consistindo de nódulos ou nós (ocupados por indivíduos ou grupos) e ligações ou laços (manifestados por interações entre posições). As redes podem ser "soltas" ou "apertadas", de acordo com o número, intensidade e tipo de interação entre os membros (Thorelli, 1986). Nem todos os pares de nódulos estão diretamente ligados; alguns estão reunidos por relacionamentos múltiplos (Tichy, Tushman e Fombrun, 1979), sendo que os nódulos e as ligações mudam com o tempo. O propósito de uma rede é sua razão para existir e pode envolver estratégias, metas, objetivos ou problemas a serem resolvidos (Lipnack e Stamps, 1987).

A configuração das redes difere de outras estruturas de equipe pela ausência de fronteiras claras entre a rede e a organização. Contrastando com outras formas de estrutura, as redes não são estanques. A composição dos membros poderá ser fluida e difusa. Os membros não podem, de forma confiável, identificar os demais membros da rede e podem estar cientes somente dos participantes com os quais mantêm contato. Equipes de trabalho ou de projeto podem fazer parte dos nódulos da rede, porém a rede se estende além das fronteiras da equipe.

Exemplos de configuração de rede podem ser encontrados nas empresas de serviços profissionais, como bancos de investimentos, empresas de consultoria ou em companhias de alta tecnologia – organizações que executam tarefas complexas e precisam se ajustar rapidamente às condições de mercado e às necessidades dos clientes. Eccles e Crane (1987) descrevem a estrutura organizacional de bancos de investimentos como uma rede dinâmica e flexível, formada de múltiplas equipes para atendimento aos clientes, com especialistas funcionais trabalhando em diversas equipes e profissionais com responsabilidades sobrepostas e compar-

tilhadas, relacionamento de prestação de contas duplo, responsabilidades e papéis vagos e carreiras que envolvem movimentação interdepartamental. Todas essas características contribuem para a formação dos elos da rede.

A Digital Equipment Corporation conceituou sua empresa e sua tecnologia como uma série de redes: nódulos inteligentes ligados para uma finalidade. A companhia descreve o oportuno e bem-sucedido lançamento do VAX de médio alcance, série 6200, atribuído à sua configuração organizacional de redes – um núcleo de quarenta a cinquenta pessoas trabalhando em quinze locais diferentes, milhares de outras participando indiretamente, todas firmemente acordadas no objetivo e numa estrutura de liderança distribuída.

Embora alguns autores tenham sugerido que a configuração de redes é a onda do futuro (Drucker, 1988; Miles, 1989; Naisbitt, 1982; Savage, 1990), nenhum estudo estimou sua prevalência ou avaliou sua eficiência. Portanto, a discussão a seguir das características da estrutura, necessárias à eficiência, é especulativa.

### Características das Configurações de Redes

A finalidade superabrangente da rede deve ser explícita, claramente articulada e atraente. Seu propósito precisa estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização, para que o projeto se enquadre nos objetivos mais amplos da empresa. Em virtude de os indivíduos e grupos dentro da rede (seus nódulos) trabalharem em segmentos do projeto, é importante que compreendam o relacionamento entre suas tarefas e o objetivo geral da rede. Sem uma finalidade claramente definida e articulada, os esforços individuais e do grupo não estarão integrados, resultando numa subotimização.

O objetivo final da rede deve ser identificável, mas poderá estar distante das atividades específicas e das ligações da rede. Os bancos de investimentos, por exemplo, dispendem tempo considerável entre si e com seus clientes para ter certeza de que podem dar uma quantidade significativa de informações sobre as cotações de mercado e suas tendências, mecanismos financeiros, fusões e aquisições. Sua tarefa principal, todavia – e a base de seu rendimento –, é o fechamento de compra e venda. Para aumentar o intercâmbio de informações, muitos bancos de investimentos definem e avaliam seus resultados como receita proveniente de clientes em negócios realizados ao longo de certo período (Eccles e Crane, 1987).

A composição de uma rede precisa fluir e ser suscetível às mudanças nos negócios e aos requisitos informativos. As mudanças nas condições dos negócios

podem exigir que ligações sejam feitas ou desfeitas, reforçadas ou diminuídas. A organização precisa, portanto, apoiar e administrar uma distribuição flexível de capital humano. Os membros da rede precisam ter conhecimentos especializados para que possam dar sua contribuição às tarefas da rede, mas devem também estar dispostos a cooperar em outras disciplinas e funções. Os membros precisam ser integrados à rede na medida de suas capacidades e deixá-la quando não se fizerem mais necessários. Essa fluidez altera o conceito de função.

A rede pode ser formada de um núcleo e membros periféricos, com fronteiras bem-definidas para os membros do núcleo. Estes tendem a ter maior responsabilidade para a consecução dos objetivos da rede, enquanto os membros periféricos fornecem informação, aconselhamento e apoio. Os membros do núcleo tendem a se localizar no centro físico da rede, com um número maior de ligações. Dada a sua centralização e seu acesso à informação e aos recursos, eles serão os participantes mais influentes. De uma forma geral, os membros da rede não são participantes em tempo integral e não operam em locais diferentes, embora os membros do núcleo possam trabalhar ocasionalmente *full-time* e operar em mais de um local, de acordo com a complexidade do projeto. Os membros da organização poderão participar de múltiplas redes simultaneamente, de acordo com seu nível de envolvimento.

As ligações moldadas para uma rede devem dar ênfase à informalidade. Os envolvidos tendem a efetuar a coordenação com pessoas que conhecem, respeitam e nas quais confiam. Pedirão ajuda e conselhos a pessoas que reconhecem como influentes, conhecedoras do assunto e que costumam dar apoio. O relacionamento pessoal pode ajudar a solidificar as ligações da rede.

As redes têm ligações múltiplas entre os que dela participam e elementos externos, tais como clientes, fornecedores e pessoas dando apoio profissional. As ligações estão distribuídas. Por conseguinte, os membros precisam estar suscetíveis aos seus principais depositários, assegurando que haja comunicação externa apropriada. As ligações internas da rede dependem de ligações externas e podem se alterar rapidamente quando ocorrerem mudanças nas condições externas dos negócios ou da tecnologia.

Os membros da rede precisam tomar a iniciativa de assumir a responsabilidade pela formação dos relacionamentos necessários, pela partilha de informações, pela solução de conflitos e pela consecução de objetivos interdependentes. Em outras palavras, os nódulos da rede – indivíduos ou pequenos grupos – precisam ser autogerenciáveis.

Uma configuração de rede poderia aumentar os custos de coordenação e ser de difícil controle se não distribuísse autoridade. As pessoas com conhecimento devem ser autorizadas a tomar decisões críticas, sem depender de intervenção hierárquica. Portanto, a autoridade para a tomada de decisões deve estar localizada nos nódulos da rede. Participantes autogerenciados têm a responsabilidade de resolver problemas com outros participantes autogerenciados. Precisam ser responsáveis pela monitorização de seu progresso no contexto do objetivo geral. Devem ser responsáveis pela autoconfiguração ao formar novas ligações quando necessário e descontinuando as antigas, quando for o caso, e assegurando o adequado intercâmbio da informação.

A autoridade pelo estabelecimento do objetivo geral ou pela configuração conceitual da rede pertence à estrutura hierárquica da organização responsável pela tomada de decisões ou à estrutura constituída para governar os destinos da rede. As empresas de alta tecnologia muitas vezes constituem estruturas especiais de controle para gerenciar os esforços complexos no desenvolvimento de produtos. Uma "equipe de sistemas", por exemplo, composta de um grupo de gerentes de núcleo oriundos da engenharia de produto, produção, atendimento ao cliente, engenharia de suporte ou gerência de produto/marketing tem a responsabilidade de supervisionar o desenvolvimento de um novo computador, desde sua concepção, como idéia nova, até seu lançamento. Esse grupo determina as especificações de alto nível para o produto e é o responsável final pelo seu sucesso comercial.

A liderança da rede tende a ser múltipla e distribuída, embora possa ser usada uma variedade de mecanismos. Uma estrutura de direção, como a "equipe de sistemas", poderá ser responsável pelo estabelecimento de uma orientação geral e pelo desenvolvimento de uma configuração conceitual partilhada. A liderança da rede poderá ser partilhada coletivamente por membros dessa estrutura de direção ou a organização poderá requerer que seja estabelecido um papel integrativo, como o de um gerente de projeto ou de rede. Esta pessoa assumiria a responsabilidade geral pelo gerenciamento e coordenação do processo de decisões-chave, podendo agir como mediadora, a fim de acelerar o processo de decisão.

Líderes múltiplos poderão dirigir atividades diferentes na rede. A liderança poderá ser baseada no conhecimento e execução das tarefas, conhecimento funcional ou posição gerencial. A liderança poderá mudar de acordo com a fase do projeto, requisitos técnicos e necessidades dos clientes. As estruturas de liderança precisam refletir a composição distribuída e as atribuições de tarefa da rede.

Os sistemas de administração por desempenho e recompensas precisam apoiar o comportamento cooperativo e autogerenciado por parte dos membros da

organização. O comportamento cooperativo deve pesar na revisão do desempenho individual. A tomada de decisões na fonte (assim como em outros locais apropriados) também deve ser levada em conta na revisão do desempenho. Os sistemas de desempenho administrados pela rede deverão reconhecer e premiar o comportamento colaborativo entre os executores interdependentes. Em virtude do resultado final da rede ter a tendência de se distanciar das atividades e ligações específicas necessárias para a consecução das tarefas, os sistemas de desempenho administrados pela rede precisam reconhecer as atividades interprocesso, as ligações e as realizações. É claro que a realização final da rede também pode ser reconhecida e premiada.

As atividades de desenvolvimento devem se concentrar no incremento de know-how interdisciplinar e no aumento de ligações da rede. Programas de treinamento embasados em rotatividade de funções e movimentação de carreiras horizontalmente desenvolvem perspectivas administrativas generalizadas e contribuem para a formação das ligações da rede. Indivíduos que tenham feito deslocamentos horizontais de carreira tornam-se condutores de informação entre os antigos departamentos e os novos.

Programas de educação e treinamento devem ajudar os participantes a formar ligações e a integrar atividades em torno de disciplinas dependentes, funções, níveis e locais de trabalho. O treinamento na solução de problemas, solução de conflitos e treinamento de relações intergrupos são úteis se realizados em fóruns envolvendo participantes de múltiplos departamentos, disciplinas, regiões, países e assim por diante.

As habilidades na administração de projeto e no gerenciamento do tempo também poderão ser críticas para a participação eficiente nas redes. Os participantes individuais tenderão a estar envolvidos em múltiplos projetos e pertencer a múltiplas redes ao mesmo tempo.

Os sistemas de informação tornam possível a configuração das redes. As pessoas podem se comunicar entre si sem a necessidade de deslocamento. A mala eletrônica e a videoconferência possibilitam rapidamente a formação de redes como "organizações virtuais", sem investimentos em espaço físico ou suporte administrativo. Estas "organizações virtuais" podem ser dissolvidas rapidamente quando da conclusão dos trabalhos. A mala eletrônica e a conferência via computador também permitem a coordenação sem a necessidade de se estabelecer novos canais de relacionamento hierárquico. A comunicação através da mídia eletrônica tende a diminuir o referencial de *status* e faz com que a tomada de decisões ocorra na base tecnológica (Eveland e Bikson, 1989).

A tecnologia da informação reduz a necessidade de interação face-a-face, mas não a elimina. Nos primeiros estágios de um projeto, quando os membros da rede precisam esclarecer a configuração conceitual, os objetivos e os métodos, faz-se necessária uma extensa comunicação face-a-face (Galagher, 1990). Os estudos têm sugerido que os participantes preferem interação face-a-face versus comunicação computadorizada nos estágios iniciais de um projeto (Bikson e Eveland, 1990). Nos estágios posteriores, todavia, os participantes fiam-se mais nos mecanismos computadorizados que permitem a transmissão de informação textual ou gráfica numa forma fácil de ser entendida e providenciada. Embora os participantes ainda precisem se encontrar vez por outra durante a execução do projeto, a necessidade de interação face-a-face fica substancialmente reduzida.

Os sistemas de informação precisam conter bancos de dados globais a fim de que possam ser úteis a uma rede dispersa. Torna-se importante definir um conjunto de dados essenciais que possa ser usado por uma série de funções. Os participantes da rede poderão identificar dados essenciais e adicionais que devem ser incorporados à arquitetura dos dados integrados, expandindo, dessa maneira, a arquitetura e desenvolvendo significados comuns para termos-chave (Savage, 1990). O uso de bancos de dados compartilhados força os participantes a serem explícitos sobre abordagens e configurações conceituais, integrando, assim, seus esforços e acelerando, potencialmente, o progresso dos projetos.

A partilha de bancos de dados globais permite a ligação entre os participantes com experiência multi-disciplinar e as "bases" da organização. A logística organizacional múltipla pode ser integrada através do processo utilizado para definir os bancos de dados globais compartilhados. Dessa maneira, a configuração da rede utiliza a tecnologia da informação como um substituto para a estrutura de prestação de contas encontrada nas organizações matrizes. No lugar de depender de estruturas de dupla autoridade para integrar a logística das diferentes organizações (por exemplo, produto e função), a tecnologia da informação conecta as pessoas de bases estruturais múltiplas e as obriga a integrar seus esforços na busca de objetivos em comum. Bancos de dados compartilhados também podem ser úteis na comunicação com elementos externos. Proporcionam permuta de informações em tempo real e *on-line* com clientes, fornecedores e outros depositários principais. Os participantes de redes podem reagir rapidamente às mudanças externas se estiverem ligados através da tecnologia aos seus depositários-chave.

As tecnologias computadorizadas para a tomada de decisões, tais como os sistemas de administração de projetos, sistemas especializados e sistemas de trabalho cooperativos e grupais, estendem a capacidade, a criatividade e o julgamento

de participantes interdependentes. Essas ferramentas permitem o autogerenciamento disperso. A tomada de decisões mais eficiente pode ocorrer onde reside o know-how das tarefas, isto é, nos nódulos e ligações da rede.

Em resumo, as configurações de rede dependem da colaboração dos participantes interdependentes e autogerenciados. Elas reforçam os pontos fortes da organização informal, maximizam o intercâmbio de informações, são flexíveis e suscetíveis às mudanças tecnológicas e dos negócios. A configuração da rede pode conectar os participantes com conhecimento relevante de tarefas, independentemente da localização geográfica ou estrutura organizacional.

Todavia, sua estrutura dispersa as torna difíceis de serem controladas. Em virtude de as redes freqüentemente incluírem participantes de múltiplos locais e organizações, os gerentes podem ficar intimidados pela sua dificuldade em dirigir atividades ou de proporcionar supervisão ativa (Miles, 1989). É provável que os gerentes tenham dificuldade em rastrear as atividades da rede. Os participantes podem sofrer uma sobrecarga de informações. Os gerentes podem achar uma temeridade ser responsabilizados pelos resultados e não dispor de pessoal e processos sob seu controle.

Redes eficientes não acontecem automaticamente. Precisam ser estruturadas, administradas e orientadas. Sem um propósito e um objetivo, as redes podem se fragmentar. Sem o suporte da administração de desempenho, instrução e sistemas de informação, os participantes não terão o poder para a tomada de decisões eficientes. As organizações precisam criar as condições que apoiem o trabalho colaborativo e interdependente. Se o ambiente estiver turbulento, os benefícios de incrementar a flexibilidade valem seu custo.

### O Futuro

Um maior número de organizações criará, administrará e apoiará intencionalmente as redes internas. Ligar as pessoas com o conjunto certo de habilidades será primordial para desenvolver os núcleos de competência e será visto como importante demais para ser relegado aos caprichos da organização informal. Tecnologias humanas e de informação serão desenvolvidas para aprimorar o estabelecimento de ligações e a colaboração bem-sucedida entre os participantes dispersos. As ligações se estenderão para incluir clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros externos. As organizações lutarão para adaptar suas estruturas e seus sistemas no apoio (e não na obstrução) das realizações das redes. As organizações

bem-sucedidas na administração de redes múltiplas voltadas para as tarefas conquistarão vantagem competitiva. A organização provida de redes será vista como uma alternativa à burocracia na era da informação.

## Estruturas de Equipes Paralelas

As estruturas de equipes paralelas suplementam as estruturas normais de trabalho e são geralmente temporárias. Executam funções que a organização normal não está equipada para realizar de forma eficiente (Mohrman e Lawler, 1988; Stein e Kanter, 1980). Exemplos de equipes paralelas incluem equipes para a solução de problemas, círculos de qualidade, equipes de melhoria da qualidade, grupos para a melhoria da produtividade, equipes de participação empregatícia e forças-tarefa. Ao contrário da configuração das redes, a estrutura das equipes paralelas tem fronteiras bem-definidas. Membros, tanto dentro da equipe como fora dela, são capazes de identificá-la e distinguir, com segurança, quem faz parte dela e quem não faz. As estruturas das equipes paralelas podem ser estabelecidas para recomendar melhorias ou para resolver problemas específicos.

Essas equipes, tipicamente, fazem recomendações que são levadas em conta pela estrutura hierárquica na tomada de decisões. Nenhuma mudança é efetuada sem que as recomendações sejam aprovadas pela hierarquia (Lawler e Mohrman, 1987). Esse processo leva tempo, onera os custos administrativos e coloca a autoridade decisória distante dos que detêm o conhecimento das tarefas. As equipes se reúnem regularmente (a cada duas ou três semanas) e poderão adotar um processo definido para a solução de problemas ou para a melhoria da qualidade. Os participantes são treinados no uso de processos e habilidades que a organização adota (por exemplo – na solução de problemas, na melhoria da qualidade ou na interação de grupos).

As organizações agora tendem a implementar a estrutura de equipes paralelas mais freqüentemente do que a configuração de outros tipos de equipe. Um estudo das práticas do envolvimento empregatício publicado na revista *Fortune 1000 Companies* indicou que aproximadamente 86 por cento das empresas na amostragem utilizam círculos de qualidade ou grupos de participação empregatícia; seu uso parece estar limitado a menos da metade da força de trabalho (Lawler, Mohrman e Ledford, 1992). Quase todas as organizações usam forças-tarefa para resolver problemas específicos, mas apenas uma pequena porcentagem de empregados está envolvida em forças-tarefa num determinado período.

O uso difundido da estrutura de equipes paralelas se deu porque são fáceis de serem instaladas e não requerem alterações no poder gerencial, na autoridade e tampouco mudanças na estrutura organizacional. Não obstante, as equipes paralelas têm dificuldade em conseguir legitimidade organizacional e a maioria delas compete com a organização regular em termos de tempo, dinheiro, informação e outros recursos. São difíceis de serem mantidas e podem criar conflitos entre os que dela fazem parte e os que estão de fora. Em muitas organizações, a gerência intermediária e os profissionais de staff, que devem atender às recomendações e colocá-las em prática, não estão envolvidos nas equipes, têm objetivos competitivos e vêem essas recomendações como uma invasão de suas áreas (Lawler, Ledford e Mohrman, 1989; Lawler e Mohrman, 1987). Em contraposição, as empresas japonesas e suas subsidiárias implementam uma porcentagem muito maior de sugestões oriundas dos círculos de qualidade do que suas congêneres americanas (MacDuffie, 1988). A despeito de testemunhos que corroboram seu sucesso, conforme relatado em revistas de nível, existe pouca evidência empírica referente à eficiência do desempenho de estruturas de equipes paralelas, e a evidência empírica que existe é questionável (Ledford, Lawler e Mohrman, 1988).

As forças-tarefa são estruturas paralelas, mas diferem dos círculos de qualidade ou dos grupos de solução de problemas de quatro maneiras. Primeiro, às forças-tarefa é solicitado que recomendem soluções para problemas específicos, em vez de lhes ser dado um mandato para gerar idéias ou melhorar a qualidade. Segundo, a participação no grupo pode ser designada em vez de voluntária. Terceiro, as equipes geralmente têm uma data-limite para a execução das tarefas e são estabelecidas como grupos temporários. Quarto, as forças-tarefa são usadas em qualquer nível da hierarquia; é possível que tanto gerentes como empregados comuns façam parte das forças-tarefa. Assim, as forças-tarefa tendem a estar mais integradas às operações da organização do que as demais estruturas paralelas.

As empresas freqüentemente usam as forças-tarefa porque são uma maneira fácil de obter a sinergia necessária quando se distanciam da forma rotineira de fazer as coisas. Elas reúnem as pessoas com o conhecimento necessário e proporcionam oportunidades para desenvolvimento e aprendizado organizacional. Permitem que a organização enfoque tarefas com prazo limitado para sua execução. São flexíveis e suscetíveis às mudanças.

### *Características Estruturais das Equipes Paralelas*

A pesquisa realizada sobre os círculos de qualidade fornece um quadro das características estruturais que contribuem para a configuração eficiente das equipes

paralelas (Ledford, Lawler e Mohrman, 1988; Mohrman e Ledford, 1985). As equipes paralelas precisam ser formadas por membros que tenham o conhecimento para abordarem, com sucesso, as questões de sua opção. Em virtude de as equipes paralelas serem formadas por voluntários, o treinamento e a disponibilidade de recursos especializados são vitais. As organizações que proporcionam treinamento intensivo e que encorajam seu quadro profissional e de suporte a se reunir com equipes, conforme necessário, são as que têm as estruturas de equipes paralelas mais bem-sucedidas. O treinamento típico de solução de problemas ou de processo grupal deve ser suplementado por cultura administrativa e econômica, de modo que os empregados possam gerar recomendações que fazem sentido do ponto de vista econômico. Para minimizar as tensões dentro e fora dos grupos, a organização deve dar a oportunidade para que todos participem de equipes paralelas. Isso não significa, todavia, que os membros não possam ser selecionados para as forças-tarefa com base no seu conhecimento e experiência. Se a organização fizer uso das forças-tarefa em larga escala, os empregados terão a oportunidade de participar delas mais cedo ou mais tarde e as oportunidades serão vistas como abertas a todos.

As equipes paralelas devem se certificar de que suas atividades estejam associadas aos objetivos de desempenho. Isso é importante tanto para as equipes que determinam quais questões serão abordadas como para as equipes às quais são dadas atribuições para a solução de problemas específicos. As forças-tarefa que se encarregam de problemas não-rotineiros devem trabalhar para definir objetivos e medidas que ajudarão a alinhar suas atividades com as necessidades dos clientes e do negócio.

Em virtude de as equipes paralelas só poderem fazer recomendações, é vital que a organização monte um mecanismo explícito que seja suscetível a esse aspecto. Isso provavelmente compreenderá um grupo em nível gerencial ou uma comissão de orientação designados para um círculo de qualidade ou para uma equipe de melhoria da qualidade; esses grupos podem se tornar os patrocinadores administrativos da força-tarefa. A equipe deve conhecer os critérios de avaliação para suas recomendações e deve saber quem são as pessoas que vão tomar as decisões. Embora pareça óbvio, isso quase nunca é feito.

Os requisitos de liderança incluem facilitar a realização de reuniões, orientar os membros das equipes, fornecer ligações à gerência e a elementos externos, proporcionar treinamento e obter outros recursos. As equipes paralelas muitas vezes lançam mão de facilidades para executar essas funções, embora os gerentes e supervisores assumam esse papel.



Recompensas em dinheiro não são geralmente oferecidas aos participantes de equipes paralelas, mas recompensas como partilha de ganhos poderiam ser usadas para reforçar suas atividades (Lawler e Mohrman, 1987). O reconhecimento na forma de almoços, camisetas, placas e distintivos é utilizado com frequência e tem algum valor motivacional. O reconhecimento da administração às recomendações das equipes paralelas é o apoio vital para que as pessoas delas participem.

A comunicação é essencial. É importante que as equipes paralelas comuniquem seu progresso a seus mentores e a outros depositários interessados. As equipes paralelas precisam manter bons registros por escrito, tais como agendas, atas e itens para providências. De um modo geral, os registros ajudam as equipes a usarem o tempo eficientemente, a rastrear o progresso e a realizar reuniões produtivas.

Finalmente, as estruturas paralelas temporárias que têm datas-limite para a execução de tarefas precisam administrar o tempo. O estudo de Gersick (1988) de oito forças-tarefa descobriu que elas estabeleceram uma orientação inicial na primeira reunião, que foi seguida até que se esgotasse metade do tempo disponível. Nesse "meio tempo", alteraram o padrão de trabalho, retomaram os trabalhos com gerentes externos, desenvolveram uma nova compreensão do trabalho e progrediram dramaticamente. O estudo de Gersick sugere que os gerentes precisam fazer um planejamento cuidadoso para a primeira reunião de uma força-tarefa, porque marcará um precedente duradouro de como ela pretende trabalhar. Sugere que o "meio tempo" é o momento em que a equipe estará particularmente aberta à ajuda e às informações externas e esse processo poderá ajudar a equipe a revisar sua estrutura e gerar um produto final alinhado com os objetivos da empresa. As equipes paralelas requerem cuidados e cultivo permanentes, mas poderão ser mecanismos úteis para participação adicional, geração de idéias para melhoria e para a solução de problemas.

### *Direção Futura*

As organizações continuarão a expandir o emprego de equipes paralelas. Equipes para a melhoria da qualidade, para a solução de problemas, para participação empregatícia e forças-tarefa serão utilizadas em todas as áreas das organizações. Embora o uso de círculos de qualidade esteja diminuindo gradativamente, o emprego de equipes para a melhoria da qualidade continuará a crescer. O movimento da qualidade ainda está em ascensão nos Estados Unidos. Independentemente do tipo de programa de qualidade que a organização selecione, as equipes são usadas

como veículo para recomendar idéias de melhoria. O uso de forças-tarefa também aumentará. As organizações continuarão a ter problemas que não podem ser atacados pela estrutura normal e que requerem atenção especial. A flexibilidade estrutural da força-tarefa torna-a particularmente adequada e eficiente em ambientes turbulentos; quando um problema é identificado, a força-tarefa pode ser estabelecida; quando o problema está solucionado, a força-tarefa pode ser desfeita. Poucos duvidam que os ambientes empresariais somente se tornarão mais turbulentos na próxima década.

Poderão surgir novas formas de estruturas paralelas, enfocadas na crescente velocidade para a tomada de decisões e na suscetibilidade aos clientes internos e externos. Serão desenvolvidas novas tecnologias para a solução de problemas e ferramentas planejadas para aprimorar a velocidade e a execução decisórias. Essas tecnologias serão baseadas em técnicas de computação. Programas empresariais do tipo "groupware"<sup>1</sup> já estão sendo desenvolvidos para aprimorar a tomada de decisões por parte das equipes de suporte (Johansen, 1988). As novas ferramentas automatizadas complementarão as ferramentas para melhoria da qualidade existente, tal como processo de análise estatística. Embora as formas e a nomenclatura possam mudar, as organizações continuarão a usar as estruturas de equipes paralelas para suplementar seus processos decisórios normais.

## Equipes de Projeto e Desenvolvimento

Equipes de projeto e desenvolvimento têm sido empregadas pelas empresas há algum tempo. Os membros – tipicamente profissionais de colarinho branco, como engenheiros, projetistas e pesquisadores – são reunidos para conduzir projetos que satisfaçam às necessidades de usuários num prazo definido, mas tipicamente estendido. Exemplos incluem equipes para o desenvolvimento de novos produtos, equipes de sistemas informativos, equipes de pesquisa e desenvolvimento e equipes para a configuração de novas fábricas.

Às equipes de projeto são dadas tarefas singulares e incertas e espera-se que criem produtos não-rotineiros. Portanto, não podem se valer de procedimentos padronizados porque estão criando algo novo (Gersick e Davis-Sacks, 1990). Seus produtos são identificáveis e mensuráveis, mas a mensuração pode ser tarefa

1 N. do T.: Palavra inventada para definir coleção de grupos homogêneos.

difícil pela natureza peculiar dos resultados. O grau em que o produto atinge as necessidades dos clientes, por exemplo, pode ser conhecido somente muitos anos depois.

As equipes de projeto têm normalmente mandatos extensos e considerável autoridade. É-lhes dada responsabilidade por decisões essenciais dentro de parâmetros estratégicos amplos. Dentro desses parâmetros, elas têm liberdade para definir a moldura conceitual do projeto e de seus objetivos e métodos para a execução das tarefas. Dessa forma, as equipes de projeto são autogerenciadas. É impossível resolver problemas não-rotineiros ou criar produtos inovadores sem a autonomia para exercer o julgamento.

Todavia, a equipe de projeto também responde pelas necessidades de seu patrocinador e de seus clientes. Assim, ela equilibra suas necessidades de autonomia com a satisfação que dá a seus principais depositários e assegura que a comunicação externa adequada ocorra (Ancona e Caldwell, 1988; Gersick e Davis-Sacks, 1990). Se as decisões da equipe de projeto não se alinharem com os objetivos estratégicos da companhia e com as necessidades dos clientes, provavelmente a equipe não terá sucesso.

As equipes de projeto diferem das forças-tarefa de três maneiras. Primeiro, seu trabalho tende a estar integrado no fluxo de trabalho do empreendimento (por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos é uma atividade básica de todas as empresas de alta tecnologia). Segundo, elas tendem a receber a autoridade para tomar decisões e não apenas fazer recomendações. Terceiro, seu ciclo de vida tende a ser mais longo do que o da típica força-tarefa. Portanto, as equipes de projeto geralmente não são estruturas paralelas.

Todavia, essas distinções talvez não se mantenham na prática. Se o trabalho de uma força-tarefa estiver integrada no negócio em si, e se tiver autoridade para tomar decisões em vez de fazer recomendações, ela é mais parecida com uma equipe de projeto e desenvolvimento do que com uma estrutura paralela. Muitas forças-tarefa se encaixam no meio de um contínuo, entre a estrutura paralela e a equipe de projeto e desenvolvimento. As forças-tarefa serão fortalecidas se forem configuradas e administradas como o são as equipes de projeto.

### *Características das Equipes de Projeto*

De um modo geral, as organizações podem formar e manter equipes de projeto eficientes ao proporcionar apoio contextual e ao ajudá-las a lidar com os valores e

conflitos técnicos que surgem com a heterogeneidade dos membros. Os membros de uma equipe de projeto geralmente não trabalham juntos mas provêm de cargos e papéis diferentes e de departamentos, funções e unidades de negócios distintas para executarem a tarefa da equipe (Gersick e Davis-Sacks, 1990). A composição da equipe de projeto deve ser relativamente fixa, com a maioria das competências necessárias localizadas dentro da própria equipe. Os membros poderão trabalhar em tempo integral ou meio período e a equipe pode consistir de uma combinação de membros essenciais em tempo integral e os demais em meio período (Galbraith, 1973). De acordo com o projeto e o tamanho da equipe, os membros poderão estar ou não trabalhando em locais diferentes.

A função e o papel do líder do projeto dependerá da autoridade do grupo, da natureza do projeto e da cultura da organização. De um modo geral, o líder do projeto deverá ser capaz de fazer com que a equipe compreenda a sua orientação, de ajudar a equipe a alinhar seus esforços com os objetivos estratégicos da organização, certificar-se de que o conhecimento apropriado seja trazido para dar apoio e ter a certeza de que haja ligações apropriadas com os depositários. O líder talvez precise agir também como mediador, para acelerar a tomada de decisões. Portanto, o líder precisa ter credibilidade organizacional, conhecimento apropriado e ter acesso à informação e aos recursos.

Pode ser empregada uma variedade de mecanismos de liderança. Se a credibilidade da organização depender de posições hierárquicas e se o grupo tiver autoridade para a tomada de decisões, deverá ser designado um gerente de nível sênior. Um gerente de nível inferior será aceitável para tarefas menos críticas ou nas organizações onde a posição hierárquica é menos crítica para a realização da tarefa. Algumas equipes de projeto poderão selecionar líderes no próprio grupo e a liderança poderá mudar de acordo com a tarefa. De uma maneira geral, o que importa não é a posição em si, mas se o líder do projeto permite que o grupo complete seu trabalho até a data-limite e obtenha apoio dos principais depositários da organização.

A administração de desempenho da empresa e os sistemas de recompensa enviarão uma mensagem sobre o valor do trabalho do projeto. No mínimo, a participação no projeto deverá levar em conta as revisões e as recompensas do desempenho individual. O desempenho do grupo também pode ser reconhecido e recompensado. Os objetivos de desempenho do grupo precisam ser definidos e seus resultados avaliados. Os objetivos relativamente claros e as datas-limite inerentes às atividades de uma equipe de projeto oferecem uma vantagem de desempenho pela motivação que proporcionam aos membros na estruturação do trabalho (Hackman, 1990). A organização deverá utilizar seu sistema administrativo de desempenho para capitalizar essa característica.

O treinamento para participantes do projeto pode ser estruturado proporcionando estruturas paralelas. De fato, as habilidades para a solução de problemas e as habilidades para interação grupal são adequadas para ajudar os indivíduos a trabalharem eficientemente em grupo. Não obstante, equipes de projeto que atravessam as áreas funcionais e disciplinares talvez necessitem de treinamento especial, para que os membros reconheçam suas perspectivas diferenciadas e se comuniquem eficazmente através das linhas disciplinares funcionais e geográficas para resolver conflitos. A habilidade para resolver conflitos rapidamente pode ser uma vantagem competitiva.

As equipes de projeto devem ter a informação de que precisam para a execução de seus projetos. Embora isso seja um conceito de bom senso, ele é freqüentemente negligenciado (Galbraith, 1973). Os sistemas de informação organizacional precisam fornecer dados de projeto úteis, que poderão incluir informações sobre os requisitos e impedimentos da tarefa, fontes disponíveis e necessidades técnicas. Reconfigurar o sistema de informação para dar suporte aos projetos pode ser um investimento imenso se o sistema de informação está projetado apenas para apoiar a organização funcional.

As equipes de projeto precisam administrar agendas e tempo. Em virtude da complexidade e do longo ciclo de vida de muitos projetos, o meio tempo da programação se torna crítico. Os projetos podem consistir de fases múltiplas distintas. A estrutura estabelecida no início do projeto marca o contexto das fases posteriores. Da mesma forma, o meio tempo de todo o projeto poderá ser a hora mais crítica para avaliar o progresso do projeto e para se fazer alterações de importância (Gersick, 1988). Todavia, o início e o meio de cada fase proporcionam oportunidade para intervenções e correções. Os gerentes de projeto precisam estar particularmente cientes das oportunidades implícitas no ciclo de vida de um projeto e na passagem do tempo.

Sem liderança, treinamento, informação e recompensas necessárias como suporte, as organizações não poderão contar com equipes que atendam aos objetivos empresariais de hoje em dia. Confiança nas pessoas e trabalho duro não são suficientes nesse ambiente competitivo.

### O Futuro

As organizações continuarão a empregar equipes para completar projetos complexos e vitais. A novidade será a maneira pela qual as equipes vão operar para atender aos requisitos competitivos em termos de velocidade e flexibilidade. O

grau de autogerenciamento vai se expandir. Equipes de projeto deverão resolver os principais desentendimentos, sem esperar pelo processo de escalonamento. A autonomia a ser dada às equipes de projeto para o desenvolvimento de conceitos que se encaixem na estratégia geral vai motivar as equipes a superar as limitações técnicas anteriores. As equipes de projeto fracassarão, a menos que sejam compostas de participantes com altas habilidades técnicas e capacidade para resolver conflitos. A capacidade para ir além das disciplinas e das funções e compreender as barganhas necessárias ao sucesso no mercado serão vitais. As organizações tomarão medidas para alinhar seus sistemas e suas estruturas para melhor apoiar as equipes de projeto integradas. Um número maior de empresas começará a responsabilizar os membros das equipes pelo sucesso geral dos projetos e não apenas pelas suas contribuições funcionais. Mais tarefas serão orientadas por projeto, com os cargos consistindo de participação numa série de equipes. Os sistemas para a administração de projetos serão utilizados para coordenar uma série de esforços e para rastrear o desenvolvimento de projetos essenciais. Os gerentes serão responsáveis pela coordenação do fluxo de trabalho e de pessoas (Drucker, 1988; Savage, 1990).

### Equipes de Trabalho

As equipes de trabalho são responsáveis pela produção de produtos ou serviços. Ao contrário das estruturas de equipes paralelas e de projeto, elas executam trabalho regular, numa base contínua. Embora as equipes de trabalho possam ser grupos tradicionais usando formas externas de controle (grupos de linha de montagem, por exemplo), daremos enfoque aos grupos autogerenciados, com as equipes providas de autonomia para a maioria das decisões associadas às atividades de produção ou de serviços. Uma equipe autogerenciada poderá ser responsável pelo seu próprio serviço de apoio (manutenção, compras e controle de qualidade) e poderá executar certas funções de pessoal (contratação e demissão de membros da equipe, determinando bônus ou aumentos de salário). As equipes autogerenciadas são às vezes conhecidas como *grupos autônomos de trabalho*, *grupos semi-autônomos de trabalho*, *grupos auto-regulados* e *grupos auto-estruturados*.

Grupos autogerenciados são encontrados mais freqüentemente em ambientes fabris, embora essa configuração de equipe possa ser aplicada a qualquer situação em que pessoas em grupo sejam interdependentes e que possam, assim, ser responsabilizadas coletivamente pela fabricação de um produto ou a prestação de um serviço para clientes internos ou externos. Os exemplos incluem equipes de produção, de montagem, de suporte administrativo, de vendas e serviços, profis-

sionais de suporte e de administração. Uma equipe executiva, cujos membros sejam coletivamente responsáveis pelas operações internas da companhia e que tenham objetivos de desempenho compartilhado é uma equipe autogerenciada.

Equipes de trabalho autogerenciadas têm sido implementadas por organizações que empregam uma abordagem sócio-técnica ou de valorização de cargo. Sua configuração pretende otimizar, em conjunto, os sistemas sociais e técnicos da organização (Cummings, 1978). Diz-se que funcionam porque essa maneira de organizar o trabalho é intrinsecamente motivadora, satisfatória e aumenta o nível de esforço e do conhecimento e porque são convenientes à estratégia do desempenho das tarefas, conforme aplicadas à tarefa como um todo (Hackman, 1987). Além disso, ajudam a reduzir os custos desnecessários de administração. Tanto a abordagem sócio-técnica como a teoria da valorização de cargo sugerem o mesmo mecanismo causal e alguns pesquisadores têm argumentado a favor de uma síntese das duas abordagens (Rousseau, 1977; Cummings, 1978; Denison, 1982). As organizações de alto comprometimento, interessadas em maximizar o nível de envolvimento empregatício tendem a empregar as equipes de trabalho autogerenciadas (Walton, 1980).

Um estudo recente mostra que 46 por cento das empresas listadas na revista *Fortune 1000* empregam equipes autogerenciadas (Lawler, Mohrman e Ledford, 1992). Nas empresas onde foram implementadas, a grande maioria dessas equipes foi limitada a 20 por cento da força de trabalho. A maior parte dessas aplicações tem ocorrido na produção, envolvendo empregados de primeiro nível; 25 por cento das empresas de serviços na amostragem (comparados com os 36 por cento na produção) utilizam a configuração de equipes autogerenciadas. Um estudo das revistas *Fortune Service 500* e *Industrial 500*<sup>2</sup> revela que 25 por cento dessas empresas empregaram equipes autogerenciadas entre 1980 e 1984 (Vancil, 1987).

Embora o emprego de equipes autogerenciadas pareça estar crescendo, a pesquisa sobre sua eficiência tem sido limitada. Muitos estudos carecem dos controles necessários para formular inferências causais (Wall, Kemp, Jackson e Clegg, 1986). Não obstante, foram realizados alguns estudos cuidadosamente documentados sobre equipes autogerenciadas em firmas individuais (Walton, 1972; Goodman, 1979; Wall, Kemp, Jackson e Clegg, 1986) e algumas meta-análises (Macy e outros, 1986; Guzzo, Jette e Katzell, 1985; Roitman e Gottschalk, 1984). Numa crítica desses estudos, Goodman, Devadas e Hughson (1988) concluem que as equipes autogerenciadas têm um impacto modesto sobre a produtividade, alteram positivamente algumas atitudes específicas de membros de equipe e podem me-

lhorar a segurança. Os dados sobre absenteísmo e *turnover* são questionáveis e poucas análises de custo-benefício foram realizadas. Outros estudos revelaram que as equipes autogerenciadas produzem um alto interesse pela qualidade (Cummings e Molloy, 1977).

Num estudo recente comparando 63 pares iguais de equipes autogerenciadas a equipes tradicionalmente administradas que executam o mesmo trabalho numa companhia telefônica, descobrimos que as equipes autogerenciadas receberam maior cotação em eficiência (produtividade, custos, atendimento ao cliente, qualidade e segurança) do que seus pares de confronto, tanto pelos membros da equipe como pelos gerentes em nível superior. Os participantes de grupos autogerenciados deram-se uma avaliação mais alta nos resultados relacionados à qualidade de vida no trabalho, tais como satisfação crescente, satisfação social e confiança do que os participantes de equipes tradicionalmente administradas cotaram seus próprios grupos (Cohen e Ledford, 1990). Não houve diferenças significativas em absenteísmo. De um modo geral, as descobertas desse estudo são consistentes com as conclusões de Goodman, Devadas e Hughson (1988).

Dado que as equipes autogerenciadas têm um impacto positivo, porém modesto, na eficácia do desempenho e na qualidade de vida no trabalho, torna-se importante identificar os mecanismos que as fazem dar certo e descobrir o que pode ser feito para torná-las mais eficientes. Uma equipe autogerenciada precisa, no mínimo, de autoridade para determinar como executar a tarefa. A autoridade pode ser estendida para a determinação de objetivos de desempenho e para a responsabilidade pela configuração da equipe em si (sua composição, estrutura, recompensas e assim por diante). As equipes que têm controle sobre sua própria configuração são às vezes chamadas de *equipes autoprojettadas* (Hackman, 1987). Equipes de administração e equipes de suporte tendem a ser mais autoprojettadas do que as de produção, de apoio administrativo ou de serviço. Para ser uma equipe autoprojettada é preciso conhecimento, habilidade e maturidade adicionais – por exemplo, para determinar objetivos de desempenho corretamente, para contratar e despedir os membros e para determinar recompensas. A maioria da organizações reluta em fazer esse investimento e transformar o relacionamento de poder tão significativamente.

A posição e o papel do líder da equipe depende da distribuição de autoridade na organização, sua cultura e a maturidade do grupo. O supervisor imediato é freqüentemente definido como um "treinador", sendo-lhe dado um leque maior de controle ou responsabilidade para coordenar mais de uma equipe. A posição do supervisor poderá ser eliminada se a equipe se reportar diretamente ao gerente do nível superior seguinte. Os membros da equipe poderão ser responsáveis pelo papel de liderança e as atribuições poderão ser permanentes ou dadas em rodízio.

2 N. do T.: Lista das 500 maiores empresas em produção e serviços.

O líder de uma equipe de trabalho deverá fomentar o autogerenciamento ao incentivar o grupo a estabelecer objetivos, ter altas expectativas e a monitorar seu próprio desempenho (Manz e Sims, 1987). O líder deve ajudar a equipe a alinhar seus esforços com os objetivos da empresa e ajudá-la a coordenar suas atividades com as de outros grupos e depositários da organização. O líder não deverá executar as funções tradicionais de supervisão que podem ser realizadas pela equipe. As economias mais confiáveis oriundas de equipes autogerenciadas estão associadas à remoção de níveis desnecessários de gerência.

Os sistemas de administração de desempenho e de recompensas devem ser estruturados para apoiar o esforço coletivo. Os objetivos de desempenho grupal precisam ser definidos e medidos, com o *feedback* de desempenho acurado e oportuno compartilhado com a equipe. Esta, com as informações de clientes e gerentes, poderá participar da elaboração dos objetivos. Os membros da equipe poderão conduzir avaliações dos pares e estimar o grau em que os indivíduos contribuíram para os objetivos da equipe.

As recompensas e o reconhecimento de desempenho deverão ser baseados na execução das tarefas da equipe. Elas poderão incluir incentivos financeiros ou o possível reconhecimento público do desempenho. Os gerentes deverão proporcionar recompensas ao grupo como unidade intacta sem tentar diferenciar o desempenho individual, porque a competição por recompensas valiosas pode resultar numa divisão que minará o esforço coletivo (Hackman, 1987). Todavia, um grupo autogerenciado maduro poderá ser capaz de usar um sistema de avaliação dos pares para diferenciar recompensas individuais na base de contribuições para o grupo. Nesse caso, faz sentido uma possível combinação de recompensas individuais e de grupo.

Para concluir, os sistemas de pagamento baseados em habilidades têm sido usados com muito sucesso nas equipes autogerenciadas. Sob esses sistemas, os empregados são remunerados pelas habilidades de que podem dispor, em vez de sê-lo por cargos específicos que estejam executando numa determinada ocasião. A remuneração baseada em habilidade encoraja a flexibilidade e o autogerenciamento ao dar aos empregados o incentivo de aprender uma variedade de funções e ao incrementar o processo de aprendizado da produção ou dos serviços (Ledford e Bergel, 1991). Esse sistema de remuneração pode ser empregado facilmente em conjunto com os incentivos de desempenho grupal.

O treinamento fornecido às equipes de trabalho deve assegurar que os participantes tenham a possibilidade de executar a tarefa coletiva. O treinamento poderá incluir habilidades sociais interativas, habilidades técnicas e administração. Assim como o treinamento fornecido às equipes paralelas e de projeto, as

atividades de formação de equipe, e treinamento na solução de problemas, habilidades de interação grupal e solução de conflitos podem ajudar os membros a trabalharem eficientemente em grupo. O treinamento cruzado poderá dar flexibilidade à equipe se seus membros conhecerem uma variedade de funções, e poderá fazer parte de um processo de remuneração certificada baseada em habilidades. O treinamento na análise da qualidade e no controle do processo estatístico poderá ajudar a equipe a monitorar e a melhorar seus processos. Instrução em administração e economia poderá ajudar a equipe a compreender suas atividades no contexto dos objetivos empresariais e no desempenho financeiro.

O gerentes e as equipes de trabalho autogerenciadas poderão precisar de ajuda na compreensão de seus novos papéis. Dizer simplesmente aos gerentes para se tornarem "técnicos" ou facilitadores, em vez de chefes, pode não ser suficiente para apoiar uma mudança comportamental (Rosow, 1989). Em seu lugar, os gerentes poderão precisar de ajuda para compreender os requisitos específicos de seus novos papéis, assim como treinamento para melhorar sua participação e suas habilidades de delegação. Se o papel do gerente for encorajar o autogerenciamento, ele precisa ter habilidade para desempenhar os requisitos comportamentais, tais como o encorajamento para a fixação de objetivos e a auto-avaliação (Manz e Sims, 1987). O treinamento pode ajudar os gerentes a apoiar as equipes de trabalho autogerenciadas mais efetivamente.

Se o treinamento é fornecido mais formalmente na sala de aula ou mais informalmente no local de trabalho, vai depender dos requisitos da tarefa, das necessidades educacionais da equipe e do número de equipes na organização. O conteúdo do treinamento também dependerá da necessidade da equipe de receber conhecimentos adicionais. Seja qual for o conteúdo ou os mecanismos usados para efetuar o treinamento, o que importa é fazer com que as equipes autogerenciadas sejam excelentes executoras (Hackman, 1987).

As equipes de trabalho autogerenciadas também precisam ser apoiadas pelos sistemas de informação da organização. As equipes precisam de informações sobre os requisitos e os impedimentos da tarefa, as necessidades dos clientes, os recursos disponíveis e os padrões de desempenho (Hackman, 1987). Além disso, os sistemas de informação podem fornecer ligações em tempo real e *on-line* com os clientes, fornecedores e os que detêm o conhecimento necessário. Os sistemas de informação deverão ser usados para dar *feedback* de desempenho *on-line* sobre os resultados da equipe, mas podem fornecer assistência analítica e ainda têm a capacidade de simular as consequências de estratégias de desempenho diferentes. Sem informação adequada, a tomada de decisões da equipe pode ser prejudicada.

As equipes de trabalho precisam de ligações claras com seus fornecedores, clientes e com os que lhes dão suporte. Em virtude de o trabalho da equipe consistir de um processo de receber materiais ou informações de fornecedores, transformando ou agregando valor ao que é recebido e entregando produtos aos clientes, a coordenação com os elementos externos é vital (Sundstrom, Meuse e Futrell, 1990).

As equipes autogerenciadas não são fáceis de serem implementadas. Elas requerem alterações organizacionais e investimentos em tempo e recursos para poderem funcionar. Sem mudanças na configuração de cargos, o trabalho pode não ficar organizado para que a equipe, coletivamente, seja responsável por um produto ou serviço. Sem mudanças na filosofia da administração, a equipe poderá não receber a autoridade para tomar decisões sobre como executar sua tarefa. Sem treinamento adicional, os gerentes talvez não consigam orientar uma equipe autogerenciada e poderão minar seus esforços. Os sistemas de recompensa, educação e informação talvez precisem ser modificados para apoiar o trabalho de uma equipe eficiente. As mudanças e os suportes contextuais requerem comprometimento organizacional e investimento. Sem o desejo de fazer esse investimento, a organização provavelmente não colherá os benefícios de desempenho e qualidade que podem surgir com a implementação das equipes de trabalho.

Uma vez implementadas e apoiadas pelos sistemas de recompensa, educação e informação da empresa, as equipes se tornam relativamente fáceis de serem mantidas. Elas criam uma força viva em si. Todavia, sua força pode se tornar uma fraqueza se ocorrerem mudanças. A equipe autogerenciada madura é uma unidade relativamente estanque, com identidade e *modus operandi* próprios. Os membros podem não querer se transferir para outras equipes, mesmo que o mercado exija atribuições de recursos diferentes. Podem não querer aplicar métodos diferentes às tarefas de equipe, uma vez tenham sido estabelecidos padrões habituais. Isso pode ser administrado, até certo ponto, ao se dar às equipes um *feedback* permanente de desempenho e de clientes e assegurando que os representantes de equipe participem de fóruns com representantes de outras equipes, e dando-se ainda oportunidades de rotatividade.

## Conclusão

Este capítulo abordou o uso de equipes e de redes organizacionais internas. As organizações provavelmente manterão e aumentarão seu interesse na configuração de equipes e de redes na próxima década. Um número crescente de organizações

envolverão uma porcentagem cada vez maior de suas forças de trabalho na estrutura de redes, equipes paralelas, de projeto e de trabalho como resposta às forças competitivas e à implementação de tecnologias de informação.

Todavia, equipes e redes precisam ser administradas. Precisam ser configuradas para se encaixar no trabalho a ser executado. Precisam receber o apoio dos sistemas e das práticas da empresa, incluindo administração de desempenho e sistemas de recompensa, instrução, treinamento, informação, sistemas e práticas administrativas.

A configuração de equipes de trabalho autogerenciadas não é apropriada nas situações em que não exista uma continuidade de produtos ou serviços para clientes internos e externos. Não são apropriadas a tarefas que não sejam estanques nem a projetos de curto prazo. Se as organizações não derem ênfase à configuração de equipes numa análise do trabalho a ser feito, mas simplesmente imitarem a configuração de equipes autogerenciadas usadas na produção para aplicá-la em serviços, suporte e funções administrativas, essas organizações estarão fadadas ao fracasso.

Como o futuro exigirá *empowerment* e flexibilidade, os participantes de equipes e redes precisarão ter poder decisório. As configurações futuras de equipes e redes precisarão ser autogerenciadas. As estruturas fluidas e temporárias deverão ser mais empregadas. As organizações deverão usar equipes onde as tarefas forem auto-reguláveis. Equipes de projeto e redes internas deverão ser responsáveis pela execução do trabalho no resto da organização. As organizações precisarão iniciar, dissolver e modificar a configuração de equipes e redes numa base contínua. Lidar com as configurações em mutação e com as estruturas flexíveis é o maior desafio que a administração enfrenta.

## Referências

- ANCONA, D. G. & CALDWELL, D. F. "Beyond Task and Maintenance: Defining External Functions in Groups." *Group and Organization Studies*, 1988, 13, 468-494.
- ANCONA, D. G. & NADLER, D. A. "Top Hats and Executive Tales: Designing the Senior Team." *Sloan Management Review*, 1989, 31(1), 19-28.
- APPLEGATE, L. M.; CASH, J. I.; MILLS, D. Q. "Information Technology and Tomorrow's Manager." *Harvard Business Review*, 1988, 66(6) 128-136.

- BIKSON, T. K. & EVELAND, J. D. "The Interplay of Work Group Structures and Computer Support." In: J. Galagher, R. E. Kraut e C. Egidio (eds.), *Intellectual Teamwork: The Social and Technological Bases of Cooperative Work*. Hillsdale, N. J., Erlbaum, 1990.
- COHEN, S. & LEDFORD, G. E., Jr. "The Effectiveness of Self-Managing Teams in Service and Support Functions: A Field Experiment." Documento apresentado na reunião anual da Academy of Management Review, San Francisco, ago. 1990.
- CUMMINGS, T. G. "Self Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis", *Academy of Management Review*, 1978, 3(3) 625-534.
- CUMMINGS, T. G. & MOLLOY, E. S. *Improving Productivity and the Quality of Work Life*. New York, Praeger, 1977.
- DAVIDSON, W. Comentários da apresentação na Human Resource Executive Conference, University of Southern California, 1990.
- DENISON, D. R. "Socio-Technical Design and Self-Managing Work Groups: The Impact of Control." *Journal of Occupational Behavior*, 1982, 3, 297-314.
- DRUCKER, P. F. "The Coming of the New Organization." *Harvard Business Review*, 1988, 66(5) 45-53.
- ECCLES, R. G. & CRANE, D. B. "Managing Through Networks in Investment Banking." *California Management Review*, Outono de 1987, p. 176-195.
- EVELAND, J. D. & BIKSON, T. K. *Work Group Structures and Computer Support: A Field Experiment*. Santa Monica, Calif., Rand Corporation, 1989.
- GALAGHER, J. "Intellectual Teamwork and Information Technology: The Roles of Information Systems in Collaborative Intellectual Work." In: J. S. Carroll (ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Hillsdale, N. J., Erlbaum, 1990.
- GALBRAITH, J. R. *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1973.
- GERSICK, C. J. "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development." *Academy of Management Journal*, 1988, 31(1) 9-41.
- GERSICK, C. J. & DAVIS-SACKS, M. L. "Summary: Task Forces." In: J. R. Hackman (ed.), *Groups That Work (And Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco, Jossey-Bass, 1990.

- GOODMAN, P. S. *Assessing Organizational Change: The Rushton Quality of Work Experiment*. New York, Wiley-Interscience, 1979.
- GOODMAN, P. S.; DEVADAS, R.; HUGHSON, T. G. "Groups and Productivity: Analyzing the Effectiveness of Self-Managing Teams." In: J. P. Campbell, R. J. Campbell e Associados (eds.), *Productivity in Organizations: New Perspectives from Organizational Psychology*. San Francisco, Calif., Jossey-Bass, 1988.
- GUZZO, R. A.; JETTE, R. D.; KATZELL, R. A. "The Effects of Psychologically Based Intervention Programs on Worker Productivity: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology*, 1985, 38, 275-291.
- HACKMAN, J. R. "The Design of Work Teams." In: J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1987.
- \_\_\_\_\_. "Conclusion: Creating More Effective Work Groups in Organizations." In: J. R. Hackman (ed.), *Groups That Work (And Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco, Jossey-Bass, 1990.
- JOHANSEN, R. *Groupware: Computer Support for Business Teams*. New York, Free Press, 1988.
- LAWLER, E. E., III; LEDFORD, G. E., Jr.; MOHRMAN, S. A. *Employee Involvement in America: A Study of Contemporary Practice*. Houston, Texas, American Productivity and Quality Center, 1989.
- LAWLER, E. E., III & MOHRMAN, S. A. "Quality Circles: After the Honeymoon." *Organizational Dynamics*, 1987, 15(4), 42-55.
- LAWLER, E. E., III; MOHRMAN, S. A.; LEDFORD, G. E., Jr. *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies*. San Francisco, Jossey-Bass, 1992.
- LEDFORD, G. E., Jr. & BERGEL, G. "Skill-Based Pay Case Number 1: General Mills." *Compensation and Benefits Review*, 1991, 23(2), 24-38.
- LEDFORD, G. E., Jr.; LAWLER, E. E., III; MOHRMAN, S. A. "The Quality Circle and Its Variations". In: J. P. Campbell, R. J. Campbell e Associados (eds.), *Productivity in Organizations: New Perspectives from Organizational Psychology*. San Francisco, Jossey-Bass, 1988.
- LIPNACK, J. & STAMPS, J. "A Network Model." *The Futurist*, 1987, 21(4) 23-25.
- MacDUFFIE, J. P. "The Japanese Auto Transplants: Challenges to Conventional Wisdom." *ILR Report*, 1988, 26, 12-18.