

EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

*Viviane Carvalho Bejarano*¹

*Luiz Alberto Pilatti*²

*Isaura Alberton de Lima*³

RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar as vantagens e as dificuldades da implementação de equipes de alta performance: como equipes de alta performance são desenvolvidas; que características individuais o responsável por formar uma equipe deve buscar nos candidatos; como estas equipes atingem a realização da capacidade máxima dos indivíduos e porque algumas equipes falham. Os resultados desta revisão de literatura sugerem que equipes de alta performance podem e efetivamente levam as organizações a um nível de desempenho máximo, desde que as condições favoráveis ao seu desenvolvimento estejam presentes. Equipes de alta performance são um investimento em longo prazo e exigem da organização que planeja implementá-las um comprometimento maior que o simples desejo de ter equipes como parte da sua estrutura.

Palavras-chave: Equipes de alta performance, Equipes, Administração de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to evaluate the advantages and difficulties in the implementation of high-performance teams: how these teams are developed; what individual characteristics the responsible person for forming the team must search for in candidates; how these teams reach the maximum capacity of the individuals and, consequently, of the group; and why some teams fail. The results of this literature revision suggest that high-performance teams effectively take the organizations to a level of maximum performance, as long as favorable conditions for the

¹ Graduada em Psicologia. Mestranda do curso de Engenharia da Produção do CEFET-PR. vivbe@hotmail.com

² Doutor em Educação Física – UNICAMP. Mestre em Educação - UNIMEP. Diretor da Unidade Ponta Grossa, do CEFET-PR. lapilatti@pg.cefetpr.br

³ Doutora em Engenharia da Produção – UFSC. Mestre em Tecnologia pelo CEFET-PR. Professora e Diretora de Relações Empresariais e Comunitárias do CEFET-PR. alberton@cefetpr.br

development of teams are present. High-performance teams are a long-term investment and demand of the organizations a commitment that surpasses a simple desire of having these teams as part of their structure.

Keywords: High-performance Teams, Teams, Human Resources Administration.

1. INTRODUÇÃO

Uma das maiores utopias empresariais consiste no ideal da empresa que se desempenha como uma grande equipe: uma única equipe de sucesso, ou de alta performance.

Equipes têm o potencial de aumentar a produtividade e ajudar na redução de custos através da reunião de talentos, promoção de criatividade, e criação de uma atmosfera de solução de problemas. Baseadas nas potencialidades das equipes, as últimas duas décadas têm presenciado mudanças no modelo organizacional das empresas: ao invés de organizar o trabalho com base simplesmente em funções e departamentos as empresas estão adotando estruturas baseadas em equipes (MCDERMOTT, 1999). Numa equipe formada para o desenvolvimento de um novo produto, por exemplo, podem estar contribuindo especialistas de vendas, marketing, engenharia e manufatura.

Seguindo esta tendência, existe uma abundância de textos na literatura de administração de empresas sobre como formar e gerenciar equipes – como aumentar a motivação, criar empatia e coesão entre os membros do time, melhorar a comunicação, e principalmente, formar “líderes” capazes de estimular a participação e obter uma equipe aonde exista sinergia.

Entretanto, e apesar das muitas potencialidades que as equipes oferecem, a análise da literatura disponível sobre o tópico sugere que muitos obstáculos devem ser superados antes que um grupo de pessoas se torne, efetivamente, uma equipe de alta performance. Também na prática observa-se que, muitas vezes, o desenvolvimento de uma verdadeira filosofia de trabalho em equipe é um processo difícil de ser administrado e nem sempre bem sucedido.

Quais são, então, as forças que levam uma equipe à realização da capacidade máxima dos indivíduos que a compõe e, por conseguinte, ao máximo desempenho possível do grupo? Como equipes de alta performance são criadas e desenvolvidas? Que características individuais o responsável por formar uma equipe deve buscar nos candidatos? Como estimular os indivíduos que compõem uma equipe a subordinar metas individuais às metas da equipe?

O objetivo deste artigo é fazer uma revisão de literatura atualizada de diversos aspectos que influenciam o desempenho das equipes, detalhando os fatores que parecem impedir ou estimular sua máxima performance.

A pesquisa classifica-se como qualitativa em função do objetivo

proposto e como uma revisão bibliográfica em função dos procedimentos técnicos adotados.

2. O QUE É UMA EQUIPE?

Implícito no objetivo deste trabalho está o entendimento do que é uma equipe. Como nota Drucker (2001): a expressão “formação de equipes” tornou-se um clichê comum nas empresas, o que não quer dizer que se tenha uma clara visão do que seja ou de como formar uma equipe. Moscovici (1998) também ressalta que, embora o termo seja comum, a ocorrência de verdadeiras equipes é rara.

Segundo Drucker (2001), existem três tipos de equipes, e estas diferem em suas responsabilidades, estrutura e uso:

- A equipe de beisebol, ou uma equipe cirúrgica, ou uma linha de montagem – as pessoas realizam trabalho independente e em série, cada qual em sua posição;
- A equipe de futebol, ou equipes de projetos, realizam trabalho em paralelo, ou seja, as pessoas trabalham juntas, mas não são interdependentes;
- a equipe de duplas de tênis, ou um conjunto de jazz – existe trabalho interdependente.

Como nota o próprio Drucker (2001), muitos executivos e a literatura de administração não reconhecem a primeira equipe como sendo uma verdadeira equipe. E muitos estudiosos reconhecem apenas a última como sendo equipe. Katzenbach e Smith (2001) estudaram centenas de equipes de trabalho e concluíram que a maioria não tinha uma clara visão dos seus objetivos e/ou como estes poderiam ser alcançados - funcionavam simplesmente como “grupos de trabalho”, ou seja: grupos em que os membros primariamente dividem informação e melhores práticas ou perspectivas e tomam decisões para ajudar cada indivíduo a melhor desenvolver suas tarefas na área de sua responsabilidade – como é o caso nas duas primeiras equipes de Drucker (2001).

Para Katzenbach e Smith (2001), a palavra “equipe” vem sendo tão utilizada para definir grupos que não são realmente equipes que o termo começa a perder seu significado. Uma equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, que realizam trabalho interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados (KATZENBACH e SMITH, 2001).

Em outras palavras, a maior parte das equipes são realmente grupos de trabalho, uma vez que não existe um objetivo ou produto final comum, e os membros não têm trabalho desenvolvido em equipe. Larson e LaFasto (1989) incluem em sua definição de “equipes” os conceitos de dedicação e unidade e defendem que o maior empecilho para a formação de uma equipe é o conflito entre os objetivos individuais os objetivos do grupo.

Assim, antes que um grupo de pessoas tornar-se uma equipe de alta performance, é necessário que este grupo torne-se uma equipe.

3. PORQUE É DIFÍCIL FORMAR EQUIPES?

Apesar da ênfase que o atual mercado de trabalho coloca no trabalho em equipe – uma tendência que vem perdurando desde a década de 70, quando se começou a correlacionar a cultura de coletivismo japonesa com a fase superprodutiva pela qual aquele país passou – o mundo globalizado envia mensagens ambíguas. A implementação do MBO (Management by Objectives), amplamente utilizado pelas empresas, tem ênfase absolutamente individual e a impressão que se tem é a de que metas e objetivos individuais devem predominar – uma atitude que leva mais à competitividade que a colaboração necessária para o trabalho organizado em equipes.

Além disso, a tradição Taylorista-Fordista de produção, que vigorou no século passado, deixou marcas de um modelo administrativo que ainda é preponderante no mercado de trabalho, na figura do “chefe” que toma decisões individualmente, dando aos seus funcionários pouca ou nenhuma chance de questionar ou discutir processos – elementos essenciais na formação e operação de equipes.

Katzenbach e Smith (2001) reconhecem a relutância das pessoas em fazer parte de equipes, atribuindo-a a quatro razões fundamentais:

- Falta de convicção: algumas pessoas simplesmente não acreditam que o desempenho de equipes realmente seja melhor que o de indivíduos, e crê que equipes causam mais problemas do que produzem soluções, especialmente pela quantidade de tempo perdido na organização e implementação das equipes (ex: reuniões improdutivas).
- Risco e desconforto pessoal: muitos sentem medo, ou simplesmente não gostam de trabalhar em equipe.
- Valores individuais: a maior parte das pessoas tem valores que favorecem o desempenho e a responsabilidade individual – desempenho acadêmico, profissional, e quase todos os outros aspectos da vida são medidos individualmente.
- Ética de trabalho enfraquecida: algumas empresas não têm propósitos específicos para suas equipes, ou não têm mesmo um entendimento de porque equipes são importantes para a saúde e bem-estar da organização. Quando líderes demonstram uma preocupação maior com a política interna da empresa ou com as relações públicas externas do que um comprometimento com as metas da empresa e seus funcionários, a confiança mútua e a comunicação são minadas, aumentando a insegurança, o que causa uma erosão no nível de aceitação do trabalho em equipes entre os funcionários.

Deste modo, a análise da literatura disponível sobre equipes parece indicar que o conflito entre os interesses individuais e os interesses coletivos é o maior empecilho para a formação de equipes. A falta de dedicação e unidade e o conflito entre os objetivos individuais e os da equipe são citados por Larson e LaFasto (1989), Moscovici (1998) e Katzenbach e Smith (2001) como o maior empecilho para o sucesso de uma equipe: espera-se que pessoas educadas nos princípios individualistas – desde o desempenho escolar até os princípios de remuneração no trabalho (mesmo no trabalho em equipe) são normalmente individuais - renunciem temporariamente a esses princípios para vislumbrar e trabalhar pelo objetivo coletivo, ou da equipe.

Por outro lado, o conceito de equipes permanece forte por vários motivos. O principal deles, segundo os próprios Katzenbach e Smith (2001), é que boas equipes e excelente desempenho são inseparáveis. Ou seja: não se pode ter excelente desempenho sem ter boas equipes.

4. PORQUE ALGUMAS EQUIPES FALHAM?

O que se busca quando se pensa em formar uma equipe é atingir sinergia, ou seja, o que um formador de equipes espera é que talentos individuais se somem de tal forma que o resultado seja superior à simples soma aritmética de suas partes ou indivíduos. Mas quem já trabalhou com equipes (e as de futebol são um exemplo simples e clássico) sabe que formar uma boa equipe não é tão simples quanto agregar os melhores talentos individuais – de fato, não raro, o desempenho de equipes de “super-estrelas” é muito aquém do desejado.

Belbin (1993) reportou alguns resultados muito inferiores com equipes inteiramente formadas por pessoas de alta capacidade analítica e mental.

Essas equipes tiveram certos vícios de operação em comum:

- tiveram dificuldades em tomar decisões e pouca coerência nas decisões tomadas;
- gastaram tempo excessivo em debate destrutivo, tratando de persuadir outros membros a adotarem seus pontos de vista e demonstrando prazer em apontar fraquezas nos argumentos alheios;
- muitas tarefas importantes e necessárias foram omitidas ou negligenciadas;
- os membros se mantiveram fiéis às suas linhas de atuação, sem tomar em conta o que outros membros do time faziam, tornando-se difíceis de gerenciar.

Em alguns casos, essas equipes reconheceram suas falhas, mas usaram de compensação – passando a evitar o diálogo e o confronto, o que acabou levando a mais problemas nos processos decisivos.

Outra das possíveis razões pelas quais as equipes falham é que as empresas podem estar empregando equipes pelas razões equivocadas: segundo Keen (2003), equipes não são a solução para perda de funcionários depois de um *downsizing* e, além disso, alguns executivos apenas pregam teorias sobre equipes, mas, na prática, ainda favorecem a hierarquia clássica e o poder autoritário dos chefes. Dyer (1995) enfatiza que muitas empresas adotam as teorias de trabalho em equipe apenas para predispor maior cooperação entre funcionários, mas, na prática, nenhum esforço para a construção de equipes é feito – é assumido que se pessoas forem colocadas juntas para trabalhar como uma equipe, elas saberão como interagir. O autor defende que nada está mais longe da realidade.

Larson e LaFasto (1989) acreditam que as falhas acontecem antes mesmo da formação da equipe. Muitas vezes, membros são escolhidos por razões equivocadas (ex: escolher por razões emocionais, por afinidades pessoais ou por manter políticas). Ao invés disso, os autores sugerem que a escolha deve se basear tão somente na capacidade de cada indivíduo de contribuir para as metas e objetivos do time. Sem nenhuma prévia atenção ao processo seletivo, o grupo dificilmente poderá se integrar e formar uma equipe.

5. POR ONDE COMEÇAR?

5.1. O PROCESSO SELETIVO.

Diversos pesquisadores apontam para falhas no processo seletivo como, senão o principal, um dos principais motivos de insucesso das equipes. Segundo Belbin (1993) e Keen (2003), a pior maneira para seleção de uma equipe é justamente por disponibilidade, pois frequentemente os candidatos imediatamente disponíveis não são a melhor opção.

Assim como Katzenbach e Smith (2001) e Moscovici (1998), Belbin (1993) também aponta para a necessidade de habilidades complementares para que ocorra sinergia na equipe - o que exige um processo seletivo que vise à complementação destas habilidades. Belbin (1993), entretanto, fala de complementação de habilidades não necessariamente técnicas ou profissionais - mas, principalmente, pessoais ou de personalidades - como fator determinante no sucesso das equipes. Segundo o autor, as equipes devem ser estruturadas levando em consideração os perfis ou tendências pessoais e a personalidade dos indivíduos – uma equipe de líderes não pode progredir, pois onde todos queiram liderar, a administração de conflitos ocupará a maior parte do tempo disponível. Outra forma de seleção é escolher os que têm demonstrado tendência para o trabalho em equipe. Ainda que esta seja melhor forma que a primeira, as dinâmicas do(s) grupo(s) anterior(es) podem haver facilitado o desempenho de um determinado perfil individual – o que equivale a dizer que o desempenho passado em equipes não é garantia de desempenho

futuro, uma vez que um novo time terá novos desafios e necessidades.

Para Larson e LaFasto (1989), é primordial que a seleção seja baseada na capacitação em dois níveis:

- habilidades técnicas - o mínimo que se pode pedir de um candidato é que traga a quantidade de habilidades técnicas que contrabalance limitações de outros membros, quer dizer, as habilidades técnicas devem ser complementares, e
- características pessoais compatíveis com habilidades interpessoais. Devem-se favorecer candidatos capazes de ter um compromisso com o sucesso do time, habilidade de lidar com pessoas e desejo de contribuir.

Formar boas equipes exige seleção minuciosa e, preferencialmente, a disponibilidade de um bom número de candidatos com habilidades e características específicas aonde buscar a combinação adequada dessas habilidades.

5.2. DESENVOLVENDO UMA MENTALIDADE DE EQUIPE.

Apesar de centenas de publicações sobre organização e gerenciamento de equipes enfatizarem a importância das equipes e sua efetividade na empresa, quase nenhuma se dedica a estudar como equipes se desenvolvem – os mecanismos através dos quais as pessoas deixam de ser um grupo trabalhando junto para se tornarem efetivamente uma equipe (DYER, 1995). Como os problemas dentro da equipe são resolvidos, como o trabalho é dividido e o(s) objetivo(s) alcançado(s) são assuntos raramente discutidos (DYER, 1995). Mesmo nas escolas e universidades, poucos programas acadêmicos discutem processos de formação de equipes e raramente os professores dão devida atenção ao trabalho em equipe – normalmente, apenas o produto é avaliado.

Harrington (apud Keen, 2003) indica que antes que uma equipe comece a trabalhar em qualquer tarefa, três fatores básicos devem ser estabelecidos pela equipe:

- missão do time - porque o time existe;
- objetivos do time - o que o time espera conseguir, e
- regras - como o time será administrado e como os objetivos serão alcançados e o progresso medido.

Parte desse esforço é identificar constantemente as condições que impedem o trabalho colaborativo, e discuti-las. Dyer (1995) nota que atividades para desenvolver uma mentalidade de suporte às equipes devem sempre ser direcionadas a esclarecer e recordar que o propósito da formação da equipe é somar o trabalho para atingir objetivos.

A formação de equipes, portanto, não é um evento, mas uma tarefa contínua, que é de responsabilidade da equipe manter e gerenciar.

6. EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Uma vez que um grupo de pessoas tenha superado os obstáculos citados anteriormente para que possa se autodenominar uma equipe, este grupo estará pronto para o desempenho máximo, ou seja, para efetivamente buscar ser uma equipe de alta performance. Kirkman and Rosen (2000) estudaram 100 equipes e concluíram que diretamente associada ao máximo desempenho das equipes está a sensação de “empowerment”. Por definição, *empowerment* significa dar autoridade e motivar membros a agir e tomar decisões. Segundo os pesquisadores, equipes de alta performance têm liberdade para atuar e estabelecer métodos de trabalho e são capazes de executar suas metas; sentem que contribuem com sua existência e possuem um entendimento comum da sua razão de existir.

Equipes de alta performance são sempre motivadas por um sentimento de poder agir e tomar decisões: numa organização *empowered*, as equipes ou indivíduos têm o poder de fazer as coisas (BLANCHARD, 2000). Inerente ao “empowerment”, está um ambiente de responsabilidade da equipe ou dos membros da equipe por reconhecer problemas e desenvolver soluções. Como notaram Katzenbach e Smith (2001), deve-se pensar na diferença entre “presto contas a meu chefe” e “prestamos contas a nós mesmos”. Conseqüentemente, equipes que são *empowered* se desempenham melhor.

Alguns executivos apostam tanto em suas equipes e no conceito de *empowerment*, que uma tendência surgiu no mercado americano: a equipe que se autogerencia. Em 1990, Jerry Junkins, CEO da Texas Instruments, opinava que “não importa qual o seu negócio, essas equipes são o futuro”. Executivos da General Mills, Federal Express e Procter & Gamble, para citar alguns, também têm implementado equipes que necessitam de mínima supervisão, com aumentos dramáticos de produtividade (DUMAINE, 1990). Estas equipes são as equipes de alta performance.

Richard White, prefeito da cidade de Lexington, em Massachusetts (USA), relata sua experiência com equipes de alta performance:

“Alcançar o nível atual de desempenho levou vários anos, e foi necessário que todas as camadas administrativas do município alterassem comportamentos profissionais de toda uma vida: os gerentes estavam acostumados a resolver problemas individualmente e demasiado presos às suas responsabilidades e a competências técnicas”.

A descrição de White (1998) capta a essência de uma organização que conseguiu superar as barreiras através de um esforço de vários anos, criando e desenvolvendo equipes de alta performance:

- Os líderes acreditam que as pessoas são a chave do sucesso da empresa.
- O pessoal sênior atingiu um nível de conforto com divisão de poder e informação – o que não quer dizer que a hierarquia tenha desaparecido

- por completo, mas a organização está bem mais paralela que hierárquica;
- O status dentro das equipes é baseado em conhecimento e competência, não em hierarquia.
 - As equipes envolvem membros de diversas áreas e níveis organizacionais – todos trabalhando juntos para alcançar um objetivo comum: melhorar a cidade com uma organização mais eficiente com oportunidades de crescimento e aprendizado para todos os funcionários.
 - A cultura organizacional é conducente a um ambiente de criação de equipes e os empregados são *empowered* para buscar e desenvolver soluções criativas para os problemas.
 - Os líderes das equipes entendem a diferença entre uma organização paralela e uma hierárquica – foram re-educados através da “democratização” da estrutura organizacional.
 - Todas as atividades desenvolvidas pelas equipes têm uma missão pré-definida, discutida e analisada por todos os membros.
 - Os líderes das equipes entendem que inovação e sucesso envolvem riscos, e são abertos às idéias e iniciativas dos membros das equipes. Erros e acertos são compartilhados - a liderança é flexível.
 - A competência técnica é reconhecida como importante, mas é ainda mais importante ter membros que estejam comprometidos com o objetivo da equipe: competências técnicas podem ser desenvolvidas, ensinadas – a atitude perante um objetivo comum, não.

Pamela King (2002) relata a experiência da General Foods, uma gigante do setor alimentício nos EUA, que encontrou em equipes de alta performance a resposta para seu problema de produção, que era reduzir o tempo de introdução e a variedade de novos produtos no mercado. O time de nove pessoas, formado em 1987, tinha a seguinte tarefa: com um orçamento a parte, desenvolver novos produtos e lançá-los no mercado, operando como se fossem um negócio independente – seu próprio negócio. Normalmente, a General Foods levava de 5 a 7 anos desde o início do desenvolvimento do produto até a primeira entrega. O time de alta performance supervisionou a construção de uma nova fábrica e desenvolveu sobremesas que foram colocadas no mercado em 3 anos, as “Jell-O Pudding Snacks” que venderam em 1993 mais de US\$ 100 milhões.

Depois deste sucesso, a General Foods expandiu o conceito de equipes de alta performance para a empresa inteira, incluindo suas fábricas. O resultado tem sido redução de custos e melhora nas condições de trabalho. O ex-diretor de Desenvolvimento Organizacional da empresa, Marc Bassin, resume suas observações sobre equipes de alta performance e como estes podem ser desenvolvidas (KING, 2002):

- Equipes de alta performance aumentam a motivação e o compromisso, e criam ambiente para inovação e melhor desempenho. Indivíduos lidam

melhor com o *stress* porque essas equipes produzem uma estrutura similar a familiar: responsabilidades e benefícios são divididos.

- É necessário reconhecer desde um princípio que o trabalho em equipe não é “natural” para a maior parte das pessoas, e equipes de alta performance podem levar de 3 a 5 anos para se desenvolver.
- É necessário eliminar formalidades, superficialidades, e aquele espírito “colegial” de falsa camaradagem que é confundido com colaboração honesta.
- É necessário discutir, criticar, questionar – a harmonia a qualquer custo é um dos grandes inimigos das equipes.
- É necessário estabelecer comunicação franca e honesta em reuniões e discussões informais – os membros precisam discutir e discordar num espírito de buscar atingir o objetivo da equipe, mantendo a seriedade no trabalho e o compromisso com o time.
- A cultura organizacional precisa estar consolidada com base na confiança mútua - onde existe confiança dos funcionários existe o clima organizacional para a implementação de equipes de alta performance.
- Tolerância a erros – o medo de errar impede o espírito inovador, a criatividade, e até mesmo a honestidade.

Estes relatos apontam para a necessidade de se criar uma cultura organizacional favorável, baseada em estruturas que operem de modo menos hierárquico, treinar líderes flexíveis que acreditem nas pessoas como chave do sucesso da empresa e reconhecer e empenhar esforços para compensar as dificuldades na formação de equipes

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Equipes de alta performance podem e efetivamente levam as organizações a um nível de desempenho máximo, desde que as condições favoráveis ao desenvolvimento das equipes estejam presentes. Entretanto, é necessário reconhecer e empenhar esforços para compensar as dificuldades na formação de equipes (inclinação individualista, cultura de gerenciamento de equipes baseada em modelos hierárquicos e autoritários, falta de esforço na construção dos equipes e falta de objetivos definidos), partindo do princípio de que o trabalho em equipe não é “natural” para a maior parte das pessoas.

Equipes de alta performance podem levar vários anos para se desenvolver e exigem da organização que planeje implementá-los um comprometimento muito maior que o simples desejo de ter equipes como parte da sua estrutura: esta pesquisa aponta para a necessidade de uma cultura e ambiente organizacional que sejam conducentes a um espírito honesto de colaboração, onde formalidades e superficialidades possam dar lugar à comunicação aberta e à confiança necessária ao estabelecimento de equipes.

Além de propiciar um ambiente organizacional favorável, a pesquisa

sugere que as organizações que operam mais paralela que hierarquicamente e treinam líderes flexíveis - que acreditem nas pessoas como chave do sucesso da empresa e são tolerantes a erros (pois o medo atrofia a criatividade, o espírito inovador e, até mesmo, a honestidade) - têm melhores equipes. Equipes de alta performance que têm liberdade para atuar e estabelecer métodos de trabalho são capazes de executar suas metas, sentem que contribuem com sua existência e possuem um entendimento comum da sua razão de existir.

Como o desempenho da equipe depende, forçosamente, do desempenho individual daqueles que o compõe, um time de indivíduos medíocres não poderá se desenvolver como um time de alta performance – seus membros devem ter ou desenvolver, no mínimo, as habilidades profissionais e técnicas necessárias à execução de suas funções. Igualmente importante é a capacidade para o comprometimento em atingir os objetivos do time e desenvolver relações interpessoais efetivas, através do diálogo e da administração de conflitos.

Somente através do exercício das premissas e da correção das falhas expostas acima se pode atingir a alta performance das equipes e das empresas.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELBIN, R. M. **Team Roles at Work**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

BLANCHARD, K. **The one minute manager builds high performance teams**. Boston: Quill, 2000.

DINSMORE, P.C. **A Conceptual Team-Building Model: Achieving TeamWork Through Improved Communications and Interpersonal Skills**. The Handbook of Project Management. EUA: AMACOM, 1993.

DRUCKER, P.F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira / Thomson Learning, 2001, p. 59-62.

DUMAINE, B. Who needs a boss? In: **Fortune Magazine**. (7 Maio 1990), p. 52-60.

DYER, W. **Team Building**. 3ª ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1995.

KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KEEN, T. **Creating Effective & Successful Teams**. West Lafayette, Indiana: Purdue University Press, 2003.

KING, P. **What makes teamwork work?** In: *Psychology Today*. Volume: 23. Issue: 12. Sussex Publishers, Inc.; Gale Group, 2002, p. 16-20.

KIRKMAN, B.L. & ROSEN, B. **Powering up teams**. Organizational Dynamics. Issue: 28 Winter, 2000, p. 48-66.

LARSON, C.E. & LAFASTO, F.M.J. **Team work**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.

MCDERMOTT, R. Learning accross teams: the role of communities of practice in team organizations. In: **Knowledge Management Review**, May/June 1999, p. 28-36.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

WHITE, R. **The high-performance organization that Lexington built**. Public Management. International City-County Management Association, Lexington, Massachusetts. Volume: 80. Issue: 6. June 1998, pg. 16-22.