

O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho

The role of Leadership in Effective Team Work

Luciane Wolff

Mestranda em Gestão e Negócios, Psicóloga e Administradora de Empresas pela Unisinos.
Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional na GVDASA.

Professora visitante no MBA Gestão Estratégia de Negócios, da Unisinos, Rio Grande do Sul, Brasil
lucianewo@gmail.com

Patricia Martins Fagundes Cabral

Doutora em Psicologia, Mestre em Administração de Empresas e graduada em Psicologia
Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Professora adjunta da Universidade do Vale do Rio dos Sinos e Coordenadora do MBA em Gestão
Empresarial da Unisinos, Rio Grande do Sul, Brasil
patriciamf@unisinos.br

Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva Lourenço

Doutora em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Coimbra . Docente e
investigador no ensino superior universitário na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
da Universidade de Coimbra - FPCE-UC e coordenador do Colégio Doutoral Tordesilhas em
Psicologia do Trabalho das Organizações e dos Recursos Humanos, na FPCE-UC, Coimbra, Portugal
prenato@fpce.uc.pt

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 01.11.2012
Aprovado em 25.01.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Esse artigo apresenta resultados parciais de uma pesquisa longitudinal que objetivou identificar os indicadores de eficácia de equipe adotados e a importância aos mesmos atribuída, ao longo do tempo, por líderes e liderados envolvidos em um projeto de desenvolvimento de software. A pesquisa foi realizada por duas equipes de trabalho, uma em cada empresa, mas com atuação interdependente na execução do projeto pesquisado. O presente artigo tem como objetivo discutir a contribuição do papel da liderança para a eficácia das equipes de trabalho na fase inicial do projeto de desenvolvimento de *software*. A pesquisa traz uma abordagem qualitativa e exploratória, tendo como estratégia a coleta de dados qualitativos e quantitativos, sendo esses últimos obtidos através de questionário fechado que investigou indicadores de eficácia. As conclusões parciais deste estudo apontam para a compreensão das atribuições da liderança, reconhecendo a importância do seu papel na motivação das equipes. Por outro lado, os resultados sinalizam divergências de percepções quanto a esta atuação dos líderes, evidenciando, portanto, a necessidade de maior articulação da rede de lideranças.

Palavras chave: Liderança, eficácia de equipes de trabalho, gestão de pessoas, Tecnologia da Informação e Comunicação.

ABSTRACT

This paper presents partial results of a longitudinal study that aimed to identify indicators of team effectiveness adopted and the importance attributed to them, over time, by leaders and team members involved in a software development project. The research was conducted in two teams, one of each company, with interdependent tasks in the project execution. In this paper, the aim is to discuss the contribution of the role of leadership for effective work teams in the initial phase of a software development project. The research has qualitative and exploratory approach and collected qualitative and quantitative data, the latter was collected through a closed questionnaire that investigated indicators efficacy. The partial conclusions of this study point to understand the responsibilities of leadership, recognizing the importance of their role in motivating teams Furthermore the results indicate differences in perceptions of the leaders in this performance practice, showing therefore the need for greater coordination of leadership network.

Keywords: Leadership, effectiveness of work teams, people management, Information Technology and Communication

1 INTRODUÇÃO

Gerir os negócios tornou-se um permanente processo de adaptação em resposta às rápidas e mutantes transformações do mercado global. Ambientes dinâmicos, incertos e complexos demandam das organizações constante (re)invenção, inovação e mudança na sua maneira de liderar e gerir o trabalho.

Nas organizações, essas exigências se refletem na estrutura, cultura e comportamento organizacional. Percebe-se que os desenhos organizacionais têm se alterado de estruturas piramidais e verticais para estruturas em redes, horizontais, organizadas em núcleos de competências específicas, interligadas e interdependentes (Fundação Nacional da Qualidade, 2006). Na gestão contemporânea de pessoas, a nova configuração das relações de trabalho produz temas emergentes relacionados à gestão da diversidade, das gerações, dos talentos, da internacionalização de pessoas, das carreiras multidirecionais e das modalidades de trabalho flexível (Barreto *et al.*, 2011; Kilimnik, 2011). Especificamente no contexto da Tecnologia da Informação e Comunicação, são percebidos desafios para gerir as equipes virtuais e distribuídas globalmente, há escassez de talentos e os sistemas de gestão de pessoas ainda são pouco apropriados à indústria da tecnologia (Agrawal *et al.*, 2012). Este cenário nos convida a revisar as concepções em Gestão de Pessoas e Governança por estarmos diante de novas configurações das relações entre os indivíduos e as organizações (Malvezzi, 2004; Toro, 2011).

As consequências da rápida expansão e crescimento no mercado de software são percebidas pelas lideranças nos desafios de gerir uma grande demanda por novos funcionários e questões relacionadas à atração, criação, retenção e gestão global de talentos. Diante desse cenário, as empresas de software investem na captação e seleção de talentos, na gestão das expectativas das equipes multi-geracionais, no desenvolvimento de lideranças jovens e na gestão das diversas modalidades de contratos de trabalho (Agrawal *et al.*, 2012; Budhwar & Varma, 2011; Cio, 2012).

Katzenbach e Smith (1993), como citado em Muncherji, (2007), afirmam que organizações de alto desempenho dependem inteiramente da força das equipes, pois 50% das 694 organizações estudadas utilizam equipes para dividir e organizar

o trabalho e 40% tem seus funcionários trabalhando em equipes (Osterman, 1994 como citado em Anup & Muncherji, 2007), por se acreditar que seu trabalho melhora a produtividade, a qualidade de seus produtos e serviços, bem como a satisfação dos funcionários (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Anup & Muncherji, 2007; Rico, Alcover De La Hera & Taberner, 2010).

Entretanto, o tema eficácia de equipes aponta para inúmeras concepções e há uma falta de consenso sobre o que é uma equipe eficaz. Ainda assim, os estudos continuam na agenda de pesquisa pela relevância do tema e pela importância da contribuição das equipes nos resultados organizacionais. Observa-se também que o papel da liderança é um tema recorrente e de influência significativa para a eficácia de equipes (Salas, Stagl, Burke & Goodwin, 2007; Hackman, 2002 como citado em Panda, 2011).

Nesta discussão sobre a eficácia, o presente artigo tem como objetivo discutir a contribuição do papel da liderança para a eficácia das equipes de trabalho na fase inicial de um projeto de desenvolvimento de *software*. Para tanto, estão sendo analisados os resultados parciais de um estudo mais amplo sobre eficácia de equipes, sendo aqui considerada uma abordagem qualitativa de análise sobre os dados quantitativos de um questionário fechado aplicado entre líderes e liderados de duas equipes que integram organizações diferentes, mas atuam de forma interdependente na realização de um projeto de desenvolvimento de software em duas empresas localizadas no Tecnosinos, Polo Tecnológico em São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA DE EQUIPES

Num cenário de alta complexidade, em que a interdependência e diversidade são características essenciais e marcantes, as políticas de gestão de pessoas devem enfatizar a importância de encorajar a autonomia dos trabalhadores, desenvolvendo competências para a inovação e capacidades para assumir responsabilidades de tomadas de decisão.

Essa tendência, no mundo do trabalho, re-significa fortemente papéis de líderes e de liderados e estes remetem a uma tensão dialógica (Morin, 2005), entre

tantas que estão presentes na contemporaneidade: se, por um lado, os gestores se vêem mais pressionados por resultados, de outro lado, as mudanças nas estruturas organizacionais demandam outra lógica, outra compreensão da liderança no processo de gerir pessoas para a obtenção de resultados (Fagundes, 2007). Ou seja, mais do que respostas lógicas, domínio de informações e controle, é preciso capacidade de inovação, difusão dos conhecimentos, flexibilidade, visão sistêmica, abertura, confiança e o estabelecimento de redes de relacionamento para o desenvolvimento das competências de liderança (Fukuyama, 2000; Salinas, 2004). Neste sentido, a própria noção de competência de liderança se expande, ampliando a concepção de líder-herói predominante nas abordagens mais positivistas do tema (Senge, 1999; Cabral & Seminotti, 2009a). Ao nos debruçarmos sobre as teorias contemporâneas a respeito do tema liderança, verifica-se que elas costumam ser agrupadas em quatro âmbitos distintos de abordagens teóricas: a) a dos Traços; b) as Comportamentais; c) as Contingenciais; e d) as Neocarismáticas (Cabral & Seminotti, 2009b).

As abordagens focadas nos “Traços” partem do princípio de que algumas pessoas possuem atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que as diferenciam em sua capacidade de liderança, em relação aos “não líderes”. As abordagens comportamentais fundamentam a explicação da liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, apontando relações consistentes entre padrões de seu comportamento e o desempenho do grupo. Entretanto, em relação às abordagens contingenciais, observa-se uma maior amplitude em relação aos fatores considerados inerentes ao exercício da liderança, apontando para três variáveis básicas consideradas na situação: as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder; o grau de estrutura da tarefa a executar; o poder e a autoridade inerentes à posição do líder. Mais recentemente, as abordagens neocarismáticas enfatizam o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder para mobilizar os seguidores na busca de uma visão inspiradora. Ou seja, uma compreensão de que a liderança é um construto percebido subjetivamente, não sendo definida apenas pela sua dimensão objetiva, de poder outorgado (Cabral, Seminotti, 2009b).

O quadro a seguir sintetiza as principais abordagens de estudo sobre liderança:

Figura 1 - Quadro síntese das principais abordagens no estudo sobre liderança

ABORDAGENS TEÓRICAS FOCADAS NOS TRAÇOS
<ul style="list-style-type: none"> - Também conhecida como “a teoria do grande homem”, pois os primeiros exemplos dentro da abordagem dos traços eram exclusivamente masculinos. - Buscaram atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem líderes e os diferenciassem dos não-líderes. - Kirkpatrick (1991), identificou seis traços pelos quais líderes tendem a diferenciar-se de não-líderes: ambição e energia: desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; conhecimento relevante ao cargo. - Limitações das teorias dos traços: não considera as necessidades dos seguidores; geralmente falha em esclarecer a importância relativa de vários traços; não distingue a causa do efeito e ignora fatores situacionais.
ABORDAGENS TEÓRICAS COMPORTAMENTAIS
<ul style="list-style-type: none"> - Buscaram explicar a liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, identificando com isto relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho do grupo. - Os estudos comportamentais, que datam do final da década de 40, como os da <i>State University</i> e da <i>Michigan University</i> identificaram duas dimensões no comportamento dos líderes: a) foco nas tarefas e capacidade para definir e estruturar o seu papel como líder e dos subordinados na busca para a realização de metas; b) foco nas pessoas e capacidade para estabelecer relações de trabalho baseadas em confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos). - Principal limitação das Teorias Comportamentais: não consideram <i>fatores situacionais</i>, tão pouco a complexidade que perpassa o exercício da liderança.
ABORDAGENS TEÓRICAS CONTINGENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> - A Teoria dos Recursos Cognitivos, de Fiedler (1967), foi a precursora e apontou em seu modelo de contingência três variáveis básicas da situação: as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder (<i>relações membros-líder</i>); o grau de estrutura da tarefa a executar (<i>estrutura da tarefa</i>); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (<i>poder de posição</i>). - Tais abordagens são mais adaptáveis, identificando fatores situacionais que influenciam no exercício da liderança. - Algumas variáveis contingenciais apontadas: o grau da estrutura da tarefa desempenhada; a qualidade das relações líder-membro; o poder da posição do líder; a clareza dos papéis dos subordinados; as normas do grupo; aceitação pelos subordinados das decisões do líder; a maturidade dos subordinados; a maturidade do líder. - Algumas teorias contingenciais de liderança: Teoria Situacional, de Hersey e Blanchard (1974; 1986; 1993); Teoria da Troca Líder-Membro (Graen, 1975; Graen & Scandura, 1987); Teoria Caminho-Meta (House, 1971; House & Mitchell, 1974); Modelo Participação-Líder (Vroom & Yetton, 1973; 1987) - Principal limitação das Teorias Contingenciais: rompem com uma perspectiva linear na compreensão da liderança, mas o foco ainda é o micro-sistema líder-liderados-tarefa, não sendo considerada a liderança na complexidade (imprevisibilidade, incerteza e auto-organização) do contexto.
ABORDAGENS TEÓRICAS NEO-CARISMÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> - Enfatizam o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder de mobilizar os seguidores na busca

de uma visão inspiradora. Compreendem que a liderança é um construto percebido subjetivamente, não sendo definida apenas pela sua dimensão objetiva, de poder outorgado.

- São exemplos: a) Teoria da Liderança Transformacional que entende a liderança em termos do “efeito do líder sobre os seguidores”, sendo o processo de inspirar um grupo a lutar pelos objetivos e obter resultados, fazendo com que os seguidores prossigam além de seus próprios interesses. Destaca o fato de que líderes transformacionais são aqueles capazes de prestar atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados. Fundamenta-se em quatro aspectos: carisma; inspiração; estímulo intelectual; consideração individualizada; b) Teoria da Liderança Visionária, que vai além do carisma; é a capacidade de criar e articular uma visão realista e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente.

- Principal limitação das Teorias Neo-carismáticas: embora redimensionem o lugar dos liderados, valorizando-os e conferindo-lhes mais poder, tendem a reeditar a máxima de que os liderados precisam de um líder-herói, diferenciado por seu carisma e capacidade de influenciar para obter os melhores resultados.

Nota. Fonte: adaptado de Fagundes (2007).

Para Fagundes (2007) o “líder” é a dimensão individual da competência de liderança, que também deve ser considerada e desenvolvida na dimensão coletiva da organização. A competência coletiva de liderança consiste no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes emergentes num grupo de líderes ou gestores, em um determinado contexto organizacional, sendo que “esse conjunto possibilita obter um resultado diferenciado no processo de trabalho que desenvolvem, por exemplo, a forma como tomam decisões, o quanto suas ações gerenciais se alinham às estratégias da organização, etc.” (Fagundes, 2007, p.16).

De Rue e Ashford (2010) compreendem a liderança como um processo que integra variáveis a) do indivíduo líder, como por exemplo, a maneira como ele internalizou relações de autoridade; b) o reconhecimento relacional, que diz respeito aos movimentos de reivindicar e conceder o poder na dinâmica dos processos interpessoais e grupais; e c) a aprovação coletiva, que consiste nas estratégias e práticas adotadas na organização para validar a ação da liderança.

Para Rivera e Artmann (2006) “líder é quem fomenta os processos de aprendizagem que podem gerar uma liderança disseminada e de que o desenvolvimento da liderança como instância individual depende de interações típicas do fenômeno social da aprendizagem” (p.416).

Já Senge (1999) aborda a liderança como a capacidade de uma comunidade humana configurar seu futuro, e especificamente de sustentar seus processos de mudança. Esta perspectiva de liderança como um processo, como uma competência coletiva e uma construção de sentido tecida no contexto organizacional, que vai além da compreensão do indivíduo-líder, representa uma evolução nos estudos sobre liderança, e permite novas reflexões sobre o papel dos líderes na eficácia de equipes. A exemplo disso, verifica-se que a validação da prática do trabalho coletivo (em grupo, equipe ou rede) nas organizações tende a ser mais absorvida na cultura organizacional quando isto é observado no comportamento entre os líderes, ou seja, nas atitudes dos líderes não apenas com seus liderados, mas também com seus pares e superiores hierárquicos (Cabral & Seminotti, 2009a).

Quando a noção de liderança coletiva é discutida no contexto das redes interorganizacionais, é notório que a relação de confiança e interdependência estabelecida entre líderes de diferentes empresas permite que mútuas influências ocorram e se expandam entre seus colaboradores, gerando outras conexões e sinergia propícias à aprendizagem e realizações conjuntas (Cabral, Camargo & Verschoore, 2011).

2.2 EFICÁCIA DE EQUIPES DE TRABALHO

No contexto da Gestão e da Psicologia Organizacional e do Trabalho, os grupos se destacam como um sistema social com forte impacto sobre a eficácia das organizações (Lourenço, 2002). Para Rico, Alcover de La Hera e Tabernero (2010, p. 47), “as equipes comportam a diversidade de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiências cuja integração permite oferecer respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas e resultados esperados, promovendo rendimento e melhorando a satisfação de seus integrantes”. Essa é a sabedoria dos coletivos: sua capacidade de dar conta dos resultados a partir das interações entre seus membros.

Para Gonzalez, Silva e Cornejo (1996), com o aumento da complexidade dos produtos e das tecnologias é preciso formar grupos de trabalho que (co)operem e conectem suas destrezas, habilidades e experiências com o objetivo de, juntos, conseguir encontrar soluções para problemas que, por sua complexidade, não são bem solucionados de forma bem sucedida por indivíduos isolados. Dessa forma, ser

um grupo pressupõe a “periódica instituição dele mesmo como grupo, criando espaço para pensar a si mesmo, seus sucessos, dificuldades, conflitos, atravessamentos, políticas, etc.” (Fernandez, 2006, p. 223).

Na opinião de Lourenço (2002), equipes e grupos são expressões diferentes, mas de conteúdo semelhante. Concordamos com a afirmação de que “todas as equipes são grupos” (West, 1996 conforme citado em Lourenço, 2002, p. 59), pois estamos diante de um mesmo conceito de base (Lourenço, 2002). As características do conceito de grupo integram a de equipe: um sistema inserido, interdependência, totalidade dinâmica, fronteiras temporais e psicológicas e objetivo comum. Dessa forma, estudar equipes é dar continuidade e reforçar as investigações sobre os grupos, mas com uma nova nomenclatura adaptada ao contexto organizacional.

Entretanto, um grupo não é definido somente pelos seus membros, mas também pelas interconexões entre o grupo e seu contexto, o grupo e seus objetos, instrumentos, ferramentas, recursos e tecnologias. Essa abordagem foi desenvolvida pelo modelo sistêmico que contribuiu para a compreensão dos grupos como um fenômeno social integrado em sistemas mais amplos, enfatizando a atenção ao intercâmbio de relações e a mútua influência entre o grupo e o contexto no qual está inserido. Dessa forma, a dinâmica grupal é resultado tanto das relações intragrupo quanto das relações com o ambiente no qual opera (Lourenço, 2002).

O estudo da eficácia dos grupos acompanhou a evolução das descobertas da Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho sobre os processos grupais. Inicialmente os estudos enfatizavam os aspectos individuais e a relação entre os membros do grupo no intuito de investigar o impacto do grupo na dinâmica intragrupal, no comportamento e no desempenho dos indivíduos. Posteriormente ampliou a discussão para os grupos no seu contexto a fim de identificar como as relações intergrupais e as múltiplas variáveis referentes às tarefas, ferramentas e tecnologias de trabalho influenciavam na eficácia (Lourenço, 2002).

Mais recentemente se questiona a generalização dos modelos para todas as equipes e contextos, tendo em vista a mudança no sentido da eficácia para cada um, já que ser eficaz tem significado único naquele determinado contexto organizacional (Lourenço, 2002). Além disso, supor que as variáveis e os processos de eficácia sejam os mesmos para todas as equipes é desconsiderar a importância

dos fatores contingentes na hora de desenhar e analisar a eficácia organizacional (Rico; Alcover De La Hera & Tabernero, 2010).

Na maioria das investigações realizadas, a eficácia é compreendida como uma variável dependente e os estudos procuraram evidenciar suas variáveis determinantes e de influência. Modelos e estratégias de intervenção foram desenvolvidos para contribuir na gestão das equipes de trabalho com o objetivo de explicar ou descrever sua eficácia. Cada modelo procura especificar as variáveis que, direta ou indiretamente, determinam a eficácia, ou identificam seus critérios de avaliação. Nesses modelos há a predominância de uma lógica direcional, organizada através de uma estrutura do tipo *input-throughput-output* (IPO), que identifica variáveis determinantes (*inputs*), de processo (*throughputs*) e de resultado (*outputs*) (Lourenço, 2002). Ou da lógica do tipo *input-mediador-output-input* (IMOI), que assinala as características cíclicas dos processos de retroalimentação, de forma que os *outputs* representam novos *inputs*, além de considerar as equipes como sistemas que contemplam o nível individual, da equipe e organizacional (Rico; Alcover De La Hera & Tabernero, 2010).

Essa é a estrutura predominante nos modelos teóricos da eficácia, apesar de existir questionamentos acerca da sua adequação (Hackman, 2000). A importância está na evidência da dinâmica de interação entre as variáveis e os estados emergentes que constituem o trabalho em equipe, assim como o reconhecimento de que *outputs* servem de novos *inputs*, e que o trabalho de equipe não acontece em um vácuo, mas sim situada em um contexto. Entretanto, parecem ser modelos estáticos que não refletem a fluidez dos movimentos adaptativos inter e intraequipes. Conforme Salas *et al.* (2007), os estudos futuros deveriam enfatizar não somente os processos internos à equipe, mas sim os processos externos que contribuam para a eficácia, como as dimensões temporais e variáveis de contexto específico.

De acordo com essas abordagens, para compreender a eficácia das equipes é preciso identificar os principais fatores que a influenciam a fim de direcionar as intervenções sobre as variáveis entradas e de processos (Lourenço, 2002; Hackmann *et al.*, 2000; Rico, Alcover De La Hera & Tabernero, 2010). Desse modo, desenvolver uma compreensão de como as equipes interagem com vistas a atingir os objetivos compartilhados é fator crítico de sucesso organizacional (Salas *et al.*, 2007). Mesmo assim, o conceito de Hackman (2002 como citado em Panda, 2011),

que define a eficácia de equipes como o cumprimento dos resultados esperados, é uma compreensão que adotamos para analisar a eficácia das equipes estudadas.

Na Figura 2 apresenta-se um quadro síntese das principais concepções de eficácia, conforme revisão realizada por Lourenço (2002) e Salas *et al.* (2007), que utilizamos para elaborar o instrumento-dispositivo de pesquisa da eficácia.

Figura 2 - Quadro síntese das concepções de eficácia

CONCEPÇÕES DE EFICÁCIA	VARIÁVEIS				
	ENTRADA (Inputs)	Processos/estados emergentes (Throughputs)	Moderadoras	Alavancas	Resultados (Outputs)
MODELO DE NIEVA, FLEISHMAN & RIECK - 1978	Condições externas e ambientais Características individuais Características da equipe Características da tarefa	Comportamentos individuais Comportamentos grupais (interação e coordenação)	-		Realização da tarefa
MODELO DE KOLODNY & KIGGUNDU - 1980	Estrutura organizacional Condições físicas de trabalho Características da equipe Liderança e supervisão	Competência técnica dos membros na tarefa Interações inter e intragrupais Liderança e supervisão	-		Produtividade (qualidade) Satisfação dos membros da equipe
MODELO DE SHEA & GUZZO - 1984/1987	Interdependência ao nível dos resultados Interdependência ao nível da tarefa Potência		Interação relacionada com a tarefa		Realizar as tarefas Produtividade
MODELO DE GLADSTEIN - 1984	Nível grupal: composição e estrutura do grupo Nível organizacional: recursos e estrutura organizacional	Interações grupais (intra e intergrupos)	Complexidade das tarefas Interdependência entre os membros da equipe		Desempenho do grupo Satisfação dos membros do grupo
MODELO DE SUNDSTROM, DE MEUSE & FUTRELL - 1990	Contexto organizacional Fronteiras grupais Desenvolvimento do grupo				Desempenho: Aceitabilidade do output pelo cliente Viabilidade de grupo: satisfação dos membros do grupo e desejo de permanecer
MODELO DE TANNENBAUM, BEARD & SALAS - 1992	Características da tarefa Estrutura de trabalho Características individuais Características da equipe Características organizacionais e	Intervenções no grupo: treinamento Processos grupais			Mudanças nos processos grupais Mudanças individuais Desempenho do grupo (Qualidade, quantidade)
MODELO DE CAMPION, MEDSKER E HIGGS - 1993	Design do trabalho Interdependência das tarefas, metas, feedback e recompensa Composição da equipe Contexto de trabalho (treinamento e suporte) Processo de trabalho				Produtividade Satisfação dos membros da equipe Julgamento pelos gerentes
MODELO DE EVOLUÇÃO DAS EQUIPES - MORGAN, SALAS & GLICKMANN - 1994	Experiência dos membros como equipe Habilidades técnicas individuais Características da tarefa Características do contexto Contexto social e organizacional	Domínio das tarefas de trabalho Domínio do trabalho em equipe			Cumprimento das tarefas
MODELO MULTIDIMENSIONAL - BEAUDIN & SAVOIE - 1995	Interdependência com a organização Interdependência entre os membros da equipe Qualidade das transações entre os membros da equipe Composição da equipe		Coesão Potência	Reguladoras Sinérgicas Facilitadoras Estratégicas	Social: bem-estar dos seus membros Econômica: economia de recursos, produtividade, rentabilidade e Política: Legitimidade na organização, clientes e superiores. Sistêmica: perenidade e desejo de permanecer
MODELO NORMATIVO DA EFICÁCIA - HACKMAN - 2002	Ser uma equipe real de trabalho Direção persuasiva Estrutura propiciadora	Esforço dos membros na realização das tarefas Conhecimento e capacidade dos Estratégias na realização das tarefas	Contexto Organizacional Coaching		Produtividade (qualidade, quantidade) Interdependência dos membros trabalhar em conjunto no futuro Crescimento e bem estar dos membros da equipe
FRAMEWORK INTEGRATIVO - SALAS, STAGL, BURKE & GOODWIN - 2007	Características individuais Características da equipe Características da tarefa Estrutura de trabalho	Formação de modelos mentais compartilhados Consciência da situação da equipe Segurança psicológica	Cognição individual – expectativas sobre os papéis e tarefas Cognição compartilhada Contexto organizacional Liderança		Desempenho individual e da equipe

Nota. Fonte: elaborado pelos autores, a partir de Lourenço (2002) e Salas *et al.* (2007).

Percebe-se que a discussão sobre o papel da liderança na eficácia grupal modifica-se ao longo do tempo nos modelos teóricos. Nos modelos estudados nessa pesquisa, que datam entre os anos de 1980 a 2000, a liderança é definida como uma variável de *input*, necessária para ocorrer a eficácia grupal, ou compreendida como *throughputs*, emergente do processo grupal. Nos modelos teóricos desenvolvidos a partir dos anos 2000, nota-se que o papel da liderança passa a ser percebido como uma variável moderadora da eficácia grupal.

Como variável de *input*, a liderança é definida como aquela que afeta o contexto e os processos grupais (Modelo de Kolodny & Kiggundu, 1980). Em outros modelos, a liderança está incluída na estrutura grupal (Modelo de Gladstein, 1984), no contexto organizacional evidenciada pelas atribuições de *feedback* e apoio técnico (Modelo de Sundstrom, Meuse & Futrell, 1990), na estrutura de trabalho evidenciada na gestão do trabalho (Modelo de Tannenbaum, Beard & Salas, 1992), no contexto de trabalho relacionada ao treinamento e ao suporte dos gestores (Modelo conceitual de Champion, Medsker & Higgs, 1993).

Em seu Modelo Normativo da Eficácia Grupal, Hackman (1983) pouco evidenciou o papel da liderança. Entretanto, na reformulação, ocorrida em 2002, o autor procura resolver as insuficiências do modelo (Panda, 2011). Entre elas, acrescenta uma direção persuasiva como condição nuclear à eficácia (*input*) definida como desafiante, clara e consequencial. Uma direção desafiante tem por função estimular a motivação da equipe para o desempenho do trabalho. Uma direção clara tem a função de orientar os membros na missão do grupo para o alinhamento das estratégias de trabalho. Uma direção consequencial é exercida quando as tarefas são percebidas como capazes de produzir consequências para os membros da equipe e/ou clientes (Hackman, 2002 como citado em Panda, 2011). Incluiu, também, a disponibilidade de *coaching* especializado para ajudar os membros da equipe como condição propiciadora (moderadora) para a eficácia. Esse *coaching* deveria acontecer em três momentos chave do desenvolvimento grupal: na formação da equipe, com intervenções motivacionais a fim de gerar comprometimento à tarefa e diminuir as perdas subjacentes às interações sociais; no período central de transição, com intervenções consultivas para auxiliar a equipe nas estratégias do trabalho e nos períodos de pós-desempenho, com um *coaching* educativo para desenvolver capacidades e conhecimentos, bem como valorizar as contribuições individuais. Com a inserção dessa variável, evidencia-se a importância da temporalidade para a constituição da eficácia grupal, assim como o papel do líder, figura central na criação das condições necessárias à eficácia.

Como variável moderadora, a liderança também aparece no *Framework* Integrativo de Salas *et al.* (2007) como uma variável que influencia e é influenciada pela dinâmica e temporalidade do trabalho em equipe. Ao longo do tempo, a dinâmica grupal passa a constituir uma cognição individual e partilhada, acionada pela

liderança e ambiente de trabalho, fatores moderadores da eficácia das equipes de trabalho.

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica desta pesquisa é predominantemente de caráter qualitativo, em função do objeto de estudo e dos objetivos definidos. A pesquisa qualitativa permite lidar com a complexidade de determinado problema, analisando a interação de variáveis, de modo a identificar e compreender processos dinâmicos vividos por grupos sociais, ampliando e aprofundando o entendimento de particularidades comportamentais (Richardson, 1999). Assim, a presente pesquisa tem um delineamento qualitativo e exploratório, constituindo-se em uma pesquisa de campo com coleta de dados quantitativos e qualitativos, através de entrevistas individuais e da aplicação um questionário para a identificação dos indicadores de eficácia das equipes, adotados por líderes e liderados/membros das equipes, na fase inicial de um projeto de desenvolvimento de software. Na coleta e análise de dados, portanto, serão levados em conta dados quantitativos e qualitativos. Segundo Minayo e Deslandes (2002), a integração quanti-quali, identifica as competências específicas e os campos comuns, que podem ser construídos pela perspectiva da interdisciplinaridade, enfocando a complexidade e processualidade na pesquisa.

Desta forma foram realizadas entrevistas individuais e a aplicação um questionário fechado para a identificação dos indicadores de eficácia das equipes, adotados por líderes e liderados/membros das equipes, na fase inicial de um projeto de desenvolvimento de *software*. As entrevistas contaram com duas questões: o que é ser eficaz e quais são os indicadores de eficácia utilizados pela equipe na fase inicial do projeto.

O questionário foi desenvolvido a partir das concepções de eficácia estudadas no referencial teórico (Figura 2) e teve por objetivo estimular a reflexão acerca da medição da eficácia nas equipes de estudo. O questionário teve duas etapas: na primeira, os respondentes indicavam sua percepção dos aspectos atribuídos às lideranças assinalando sim/não/não sei; na segunda, apontavam o grau de importância de cada um desses atributos.

Os dados das entrevistas e também dos questionários foram tratados pela Análise

de Conteúdo, pois se buscou no conjunto das informações interpretar o conteúdo da comunicação, gerando, com isso, um grau de compreensão mais profundo de seu significado (Richardson, 1999). Em relação às entrevistas, definiram-se duas categorias de análise: concepções e indicadores de eficácia. Já na análise dos questionários, consideraram-se as relações de interdependência entre as respostas nas duas etapas e também entre os posicionamentos dos diferentes respondentes.

3.1 CAMPO DE PESQUISA

Buscou-se por empresas situadas no Parque Tecnológico de São Leopoldo (Tecnosinos), um ambiente tecnológico localizado em São Leopoldo/RS, que tem por objetivo fomentar novos empreendimentos na área da tecnologia e auxiliar no desenvolvimento sustentável da região. Esse ambiente foi escolhido por nele reunirem-se empresas de segmentos econômicos imersos no contexto contemporâneo do trabalho marcado pela imprevisibilidade das aceleradas mudanças tecnológicas, constante demanda por resultados, produtividade e inovação. Outro motivo pelo qual a pesquisa foi desenvolvida nesse local se refere à parceria existente entre a Unisinos e o Tecnosinos, aliança que fomenta parcerias estratégicas para geração de inovação e conhecimento gerado na integração universidade-empresas, por meio de pesquisa aplicada, diretriz de desenvolvimento do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios.

Para identificar as unidades de análise, a Diretoria do Tecnosinos foi contatada para auxiliar na identificação das empresas adequadas à realização da pesquisa, escolhidas por conveniência, disponibilidade e acessibilidade (Hair, 2005). Os critérios que nortearam a escolha das empresas foram: ser um grupo real de trabalho composto por dois ou mais indivíduos com interação e metas comuns; apresentar uma hierarquia estruturada e realização de tarefa em ambiente organizacional que influencie e seja influenciado pelos processos e resultados do trabalho em equipe; ter interdependência significativa na realização das tarefas; ter competências e papéis explicitamente distribuídos; ter uma história de vida como equipe de trabalho durante determinado período de tempo; ter relações presenciais e virtuais de trabalho; apresentar o fator multicultural com membros de mais de uma

nacionalidade e ter uma organização do trabalho por projeto com o objetivo de atender aos critérios de uma pesquisa longitudinal.

Foram recomendadas seis empresas e todas foram contatadas por meio de apresentação-convite da pesquisa via *e-mail*. Duas demonstraram interesse. Entretanto, o contato com mais uma empresa foi realizado a fim de ampliar as opções do campo de pesquisa. Em seguida, reuniões presenciais foram agendadas para conhecer o negócio da empresa, a organização do trabalho e a estrutura das equipes a fim de verificar se as empresas atendiam aos critérios de pesquisa. Interesse e espaço para inserção da pesquisa, além da interdependência das tarefas dos indivíduos na realização do trabalho foram os fatores decisórios para a escolha das unidades de análise.

A primeira empresa demonstrou muito interesse e atendia, praticamente, a todos os critérios, exceto ao mais importante: a interdependência significativa na realização do trabalho em equipe. Percebeu-se que havia pouca relação virtual de trabalho e a organização do trabalho em projetos de curtíssimo prazo dificultaria a análise do processo grupal. A segunda empresa apresentou um contexto de trabalho muito propício à pesquisa, pois desenvolve sistemas que demandam alta interdependência na relação entre a empresa-cliente-fornecedores de *software*. Além disso, atendia aos critérios que norteavam a escolha do campo de pesquisa e, assim, foi tomada a decisão de realizar a pesquisa com esta empresa. Entretanto, após a aprovação, não se obteve mais retorno ou notícias por parte da empresa. Diante disso, se investiu no contato com a terceira empresa que reafirmou interesse e atendia aos critérios norteadores de escolha das unidades de análise.

Esse campo de pesquisa trouxe para a discussão da eficácia das equipes de trabalho um contexto bastante recorrente no segmento de Tecnologia da Informação: a articulação de diversas empresas e equipes no desenvolvimento de projetos de *software* como estratégia para dar conta das múltiplas competências técnicas. Essa articulação de equipes integradas em uma rede de parcerias e relações de trabalho apresenta uma complexa interação entre os diversos atores, incluindo clientes, intermediadores, prestadores de serviços diretos e indiretos.

Diante desse cenário, surge a oportunidade de inserir o projeto de pesquisa na articulação do trabalho entre duas equipes de trabalho, uma em cada empresa, mas com atuação interdependente na execução do projeto pesquisado. A primeira é uma produtora digital, e a segunda é um de seus fornecedores, uma produtora de

entretenimento e animação 3D. Considera-se, desse modo, como campo de pesquisa o sistema de interdependência entre as unidades de análise da equipe da produtora e da equipe do fornecedor, sendo, para esse contexto de estudo, a interação entre as equipes um dos fatores vitais para a eficácia do projeto de desenvolvimento de *software*.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

As equipes da produtora e do fornecedor compõem, no total, 5 pessoas, sendo 2 atuando na produtora e 3 no fornecedor. Todas são do sexo masculino, com idade média de 30 anos. Quatro membros das equipes têm Ensino Superior Completo nos cursos de Desenvolvimento de Jogos Digitais, na equipe da fornecedora, e Sistemas de Informação, na equipe da produtora. Os membros da equipe do fornecedor apresentam maior tempo de trabalho como equipe, média de 3 a 4 anos, ao passo que os membros da equipe da produtora têm em média de 1 a 2 anos.

Na equipe da produtora, as funções são Produtor de Projeto, que desempenha o papel de liderança do projeto em estudo, e Líder Técnico, que desempenha papel de membro da equipe. A liderança percebe que contribui com os resultados com conhecimentos em projetos e habilidade de relacionamento interpessoal, maduro e transparente. Quanto ao líder técnico, que atua no desenvolvimento de *software* da equipe, contribui com os conhecimentos técnicos e, como membro de equipe, contribui sendo proativo para introduzir novas técnicas e resolver problemas com rapidez e qualidade.

As características que melhor descrevem o modo de ser no trabalho em equipe da produtora é a transparência, tanto nos momentos bons, quanto nos ruins. A liderança contribui assumindo os problemas dos colegas como se fossem seus e mergulha no coleguismo até onde for possível. Para o líder técnico, orientar a equipe para a melhor solução para resolver os problemas, distribuir as tarefas de acordo com a aptidão de cada um e ensinar novas técnicas é o que melhor o descreve.

Na equipe do fornecedor, as funções de trabalho são Artista 3D, Diretor de Estúdio e Líder Tecnologia. Os conhecimentos do Artista 3D que contribuem para os resultados do trabalho da sua equipe são de Modelagem 3D, Texturização 2D e

Ilustração. O Diretor de Estúdio contribui na Arquitetura/Engenharia de *Software*, especialmente com soluções 3D, condução e coordenação da equipe técnica, identificação e clarificação de escopo, sendo um apoio importante para a produtora na atuação conjunta entre seus clientes ou agência. O Líder de Tecnologia contribui com conhecimentos específicos em desenvolvimento de *software*, autodidatismo para aprendizado e resolução de problemas.

As características que melhor descrevem o modo de ser no trabalho em equipe da fornecedora são cumprir metas, prazos, ter experiência e conhecimento de tecnologia. Para o Diretor de Estúdio, ser líder é como ser uma referência para a equipe, agregando as opiniões e deixando espaço para que a equipe se manifeste. Procura ouvir as soluções do grupo a fim de que todos percebam o reconhecimento de suas ideias, esperando que isso seja um motivador para novas propostas de soluções no futuro. Oferece, também, apoio técnico e emocional. Já o Líder de Tecnologia orienta a equipe para garantir os prazos e qualidade das entregas.

Na Figura 3, apresenta-se um quadro síntese do perfil das equipes, bem como da sua contribuição para o projeto. Esse quadro refere-se aos membros que participam na execução do projeto de estudo. Identifica-se, também, o modo de participação de cada sujeito.

Figura 3 - Sujeitos de pesquisa

Grupo	Função	Idade	Formação Acadêmica	Tempo de trabalho na equipe	Contribuições para a equipe	Participação dos sujeitos na pesquisa
Produtora	Produtor de Projeto	34	Graduação em Sistemas da Informação – completo.	Entre 1 e 2 anos	<ul style="list-style-type: none"> •Conhecimentos em projetos. •Habilidade de relacionamento interpessoal. 	Entrevista Questionário
	Líder Técnico	25	Graduação em Sistemas da Informação – incompleto.	Menos de 1 ano	<ul style="list-style-type: none"> •Conhecimento técnico. •Proação na introdução de novas técnicas. •Resolução de problemas com rapidez e qualidade. 	Entrevista Questionário
Fornecedor	Diretor de Estúdio	35			<ul style="list-style-type: none"> •Engenharia de Software. •Soluções 3D. •Coordenação da equipe técnica •Apoio para a produtora 	Entrevista Questionário
	Artista 3D	26	Graduação em Jogos Digitais – Completo	Entre 3 e 4 anos	<ul style="list-style-type: none"> •Modelagem 3D •Texturização 2D •Ilustração 	Entrevista Questionário
	Líder de Tecnologia	25			<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento de software •Aprendizagem autodidata •Resolução de problemas 	Entrevista Questionário

Fonte: elaborado pelos autores.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados parciais dos questionários de pesquisa obtidos na fase inicial do projeto de desenvolvimento do *software* apontam para alguns fatores de

eficácia das equipes, na percepção líderes e liderados, da equipe da Produtora e da equipe do Fornecedor. Considerando os fatores de eficácia pesquisados, percebe-se que as equipes da produtora e do fornecedor apresentam experiência na realização de projetos similares de desenvolvimento de *software*. Verifica-se que as estratégias de comunicação presencial e virtual entre os membros e as equipes parecem contribuir para a execução do projeto, assim como os conhecimentos e a clareza na distribuição dos papéis entre os membros da equipe, que são fatores vistos como contributivos para seu bom desempenho.

Questionados sobre o que é ser eficaz e quais são os indicadores de eficácia utilizados pelas empresas na fase inicial do projeto, os resultados apontam para uma concepção de eficácia alinhada às atribuições e responsabilidades de cada equipe e das lideranças para seu resultado.

Para o CEO da Produtora, que participou somente da entrevista, ser eficaz é ter sincronicidade, isto é, ter a capacidade de todos os atores envolvidos trabalharem juntos para atender com qualidade, no prazo, conforme os custos estimados para o projeto. Para acompanhar o desempenho, se utiliza dos indicadores de cumprimento de prazos de entrega e materiais de todos os envolvidos.

Para a liderança do projeto, ser eficaz é conhecer o escopo do projeto, seus riscos, método de trabalho e ter a equipe definida. Como indicador, se utilizam do acompanhamento de datas e entrega de materiais. Para a equipe, ser eficaz é poder realizar protótipos, mesmo com informações insuficientes e não definidas, assim como não ter interrupção e impeditivos para a execução do projeto. Os membros da equipe monitoram seu desempenho com as próprias entregas a ser realizadas e com as reuniões de *checkpoints*.

Para a liderança da equipe fornecedora, ser eficaz é transformar o escopo funcional em escopo técnico por meio da compreensão do que precisa ser feito a fim de atender o desejo do cliente. Assim, o líder monitora o desempenho da equipe por meio da homologação e aprovação das entregas. Para a equipe, ser eficaz é cumprir com as tarefas antes do prazo, com qualidade. E os próprios membros, incluindo a liderança, monitoram seu desempenho através das reuniões e controle das tarefas ao longo da execução do projeto.

As concepções de eficácia de líderes e liderados apresentam uma convergência de compreensão quando evidenciam que ser eficaz é cumprir com os prazos e manter a qualidade esperada pelo cliente. Entretanto, cada um dos envolvidos percebe a eficácia a partir da sua contribuição e papel a ser desempenhado para execução do projeto. Percebe-se uma visão compartilhada sobre a missão do trabalho, fator fundamental da eficácia e do papel da liderança para o bom desempenho. Na Figura 4, apresenta-se um quadro-síntese das concepções de eficácia de líderes e liderados.

Figura 4 - Quadro-síntese das concepções de eficácia de líderes e liderados

Grupo	Atores	Concepção de eficácia	Indicadores de eficácia
Produtora	CEO	<ul style="list-style-type: none"> •Qualidade •Sincronicidade •Prazo de entrega •Custos conforme orçamento 	<ul style="list-style-type: none"> •Cumprimento de micrometas. •Círculo de controles das entregas dos envolvidos.
	Líder	<ul style="list-style-type: none"> •Compreensão do escopo do projeto •Conhecer os riscos •Definição da equipe (papéis e atribuições) •Clareza do método de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> •Entrega de requisitos •Cumprimento de datas
	Equipe	<ul style="list-style-type: none"> •Prototipar o produto mesmo com informações insuficientes e não definidas. •Não ter interrupção e impeditivos para a execução do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> •Os próprios entregáveis. •Check points.
Fornecedor	Líder	<ul style="list-style-type: none"> •Transformar o escopo funcional em escopo técnico: entender e ajudar a entender o escopo do projeto para definir como chegar no desejo do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> •Homologação e aprovação das entregas.
	Equipe	<ul style="list-style-type: none"> •Cumprir com as tarefas antes do prazo com qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> •Controle das tarefas ao longo da execução do projeto. •Reuniões de kickoff.

Fonte: elaborado pelos autores

O questionário desenvolvido investiga sobre os fatores de eficácia na perspectiva dos líderes e liderados com relação à empresa, ao projeto, às tarefas de trabalho, à equipe, à liderança e aos resultados. O recorte parcial dos resultados, aqui apresentados e discutidos, aponta para a análise da influência da liderança para a eficácia e, em anexo e nos itens abaixo, encontra-se a parte do questionário utilizada para essa análise.

Considerando esses resultados, percebe-se que o papel da liderança contribui com diversos elementos da eficácia da equipe, entre os quais:

Motivar a equipe para o desempenho do trabalho;

- a) Orientar a equipe para sua missão e alinhamento das estratégias de trabalho;
- b) Evidenciar as consequências das tarefas para a equipe e/ou clientes;

- c) Auxiliar nas estratégias para a execução do trabalho;
- d) Reconhecer o desempenho da equipe ao final do trabalho;
- e) Oferecer treinamento e suporte para a realização do trabalho.

De acordo com esses elementos, extraídos do referencial teórico e organizados no questionário parcial em anexo, para a equipe da produtora se verifica uma convergência na percepção, entre líderes e liderados, que a liderança evidencia a consequência das tarefas para os membros da equipe e/ou clientes. Para os outros elementos, não há convergência de percepção.

Para a equipe do fornecedor, percebe-se que há uma convergência na percepção entre líderes e liderados. A liderança evidencia a consequência das tarefas para os membros da equipe e/ou clientes, e também reconhece o desempenho ao final do trabalho, contribuindo, com isso, para sua eficácia. No entanto, não há convergência de percepção entre os membros de equipe, nem entre líderes e liderados, de que a liderança motiva a equipe para o desempenho, orienta, auxilia, treina e dá suporte aos membros da equipe para o alinhamento das estratégias e execução do trabalho.

Com relação ao comportamento da liderança em motivar a equipe como prática para auxiliar no desempenho, não há consenso entre líderes e liderados. Entretanto, há consenso de que esse fator é “importante” ou “muito importante”, tanto por parte dos líderes, quanto dos liderados. Sobre a liderança do projeto em evidenciar a consequência das tarefas para os membros da equipe e/ou clientes, todos concordam e atribuem como “importante” ou “muito importante” a esse fator para a eficácia da equipe.

Sobre a liderança do projeto em auxiliar nas estratégias para a execução do trabalho, os liderados concordam que é “muito importante”, mas os líderes consideram “pouco importante” ou “importante”. Na avaliação das lideranças da empresa auxiliar nas estratégias para a execução do trabalho, as equipes afirmam receber esse auxílio e o consideram “muito importante”. Por outro lado, todos os líderes afirmam não receber esse auxílio e o consideram “pouco ou nada importante”.

Com relação ao reconhecimento do desempenho das lideranças da empresa ao final do trabalho, entre os líderes não há a percepção de que isso ocorra ou não

sabem identificar esse reconhecimento. Por outro lado, as equipes tendem a identificar que os líderes de projeto o fazem.

Percebe-se que os líderes de projeto tendem a ser mais críticos com as lideranças da empresa e com relação a si mesmos, pois não reconheceram ou não souberam reconhecer a maioria dos fatores de eficácia presentes em suas empresas. Ao mesmo tempo, as lideranças elegeram, mais vezes, como “pouco ou nada importante” os fatores de eficácia abordados no questionário de pesquisa.

Por outro lado, as equipes tendem a reconhecer os fatores de eficácia, pois poucos indicaram não reconhecer ou não saber reconhecer tais fatores. Contrariamente à percepção das lideranças, as equipes tendem a atribuir como “importante” ou “muito importante” a maioria dos fatores de eficácia a elas apresentados no questionário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os resultados apresentados e discutidos nesse artigo, percebe-se que a contribuição teórica do texto aponta para o fato de que as transformações nas concepções da eficácia e do papel da liderança nas equipes de trabalho têm acompanhado as transformações na gestão contemporânea de pessoas. Sobretudo ao que tange às lideranças, observa-se a transição de modelos cuja ênfase estava no controle e direção, para a atuação do líder como facilitador e desenvolvedor de pessoas, viabilizando entregas cada vez mais complexas e inovadoras.

Para a prática da gestão das equipes pesquisadas, os resultados apontam que cada liderança e cada membro de equipe em questão parece bem compreender suas atribuições (como evidenciado na figura 3 deste artigo) para ser eficaz na realização do projeto de desenvolvimento de *software*. Entretanto, é interessante observar que o papel dos líderes como motivadores, ainda que considerado por todos os respondentes com significativa importância para a eficácia das equipes, apresenta alta divergência de percepções quanto à observância da postura desses líderes na prática. Ou seja, os atributos da liderança transformacional devem ser mais desenvolvidos nos indivíduos-líderes, bem como nesta rede de líderes.

Percebe-se, com isto, também uma oportunidade de maior alinhamento na percepção entre a concepção de eficácia para líderes e liderados, o que contribuiria para trazer mais clareza à abrangência de atuação das lideranças, sejam como

líderes de projetos ou como CEO, indicando a participação de cada um, e o respectivo escopo de autonomia, responsabilidade e decisão, desde a dimensão estratégica até o desdobramento operacional. Neste sentido, recomenda-se também uma maior articulação dos líderes em seus distintos níveis hierárquicos em cada uma das empresas e entre essas empresas, fomentando assim o desenvolvimento da rede de lideranças intra e interorganizacional.

Outro fator relevante é a compreensão de que a eficácia de equipes em projetos com processos-entregas interdependentes demandam alta capacidade de visão sistêmica e sinergia entre todos os envolvidos, ainda que a realidade das equipes, por pertencerem a diferentes empresas, seja distinta.

Cabe salientar que a análise do fator liderança, investigado neste artigo como atributo da eficácia de equipes, deve ser mais aprofundado e discutido em inter-relação aos outros atributos de eficácia – o que será feito nos passos subsequentes de pesquisa mais ampla, aqui apresentada e discutida parcialmente.

REFERÊNCIAS

Agrawal, Narendra M. *et al.* (2012). Managing growth: human resource management challenges facing the Indian software industry. *Journal of World Business*, v.47, n.2, April., pp.159-166. Recuperado em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951611000289>>. Acesso em: 10 maio 2012.

Alves, Miriam C.; Seminotti, Nedio. (2006). O pequeno grupo e o paradigma da complexidade em Edgar Morin. *Psicologia USP*, São Paulo, v. 17, n. 2, jun. Recuperado em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642006000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 maio 2012.

Anup, K. Singh. Muncherji, Nina. (2007). Team Effectiveness and Its Measurement: A Framework. *Global Business Review*, v. 8, p. 119. Recuperado em: <<http://gbr.sagepub.com/content/8/1/119>>. Acesso em: 25 Febr. 2012.

Barreto, Leilianne M.T.S. *et al.* (2011). Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. *Revista de Administração UFSM*, Santa Maria, v.4, n.1, pp. 215-232, maio/ago. Recuperado em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2401/2067>>. Acesso em: 09 maio 2012.

Budhwar, Pawan S.; Varma, Arup. (2011). Emerging HR management trends in India and the way forward. *Organizational Dynamics*, v. 40, n. 4, pp. 317-25, Oct.

Recuperado em: <<http://www.deepdyve.com/lp/elsevier/emerging-hr-management-trends-in-india-and-the-way-forward-3Tj6WLo9Mv>> Acesso em: 10 maio 2012.

Cabral, Patrícia M.F.; Seminotti, Nedio. (2012). Os processos grupais desde o paradigma sistêmico-complexo: uma experiência de intervenção recursiva em um grupo de gestores. *Psicologica*. Coimbra, v. 55, pp. 209-227, Jun.

_____. (2009a). O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. *Revista da SBDG* – n. 4, pp. 18-28, setembro.

_____. (2009b). A dimensão coletiva da liderança. *Cadernos IHU Ideias* – ano 7, n. 120, pp. 3-37.

Cabral, Patrícia M.F.; Camargo, Fausto; Verschoore, Jorge R. (2011). *Liderança Coletiva nas Redes de Cooperação: um Estudo de Caso sobre a Interrelação de Líderes na Rede Centersul de Mato Grosso*. Rio de Janeiro, ANPAD, Anais.

Campion, M. A.; Medsker, G. J; Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, v. 46, pp. 823-847.

CIO.(2012). Recuperado em: <http://cio.uol.com.br/noticias/2012/01/16/mercado-brasileiro-de-tecnologia-da-informacao-devera-crescer-acima-de-10-em-2012/> Acesso em: 4 jun.2012.

DeRue, D. S; Ashford, S. J. (2010). Who Will lead and Who Will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 35, n° 4, pp.627-647

Fagundes, Patrícia M. (2007). *Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal*. 146 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

Fernandez, Ana Maria. (2006). *O campo grupal: notas para uma genealogia*. São Paulo: Martins Fontes, 230 p.

Fukuyama, Francis. (2000). *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstrução da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco.

Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. (2006). *Conceitos fundamentais da excelência em gestão*. São Paulo.

Gladstein, Deborah. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, [s.n] pp. 499-517

González, Maria Pilar; Silva, Manuel; e Cornejo, José M. (1996). *Equipos de Trabajo Efectivos*. Barcelona: EUB.

Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness* (Report. No. 2, Research Program on Group Effectiveness). New Haven, CT: Yale School of Organization and Management.

HACKMAN, Richard J. et al. Team effectiveness in theory and in practice. In: LOCKE, Edwin A., COOPER, Cary L. *Industrial and organizational psychology: linking theory with practice*. Blackwell, 2000. p. 109-119.

Hair, Joseph F. et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 471 p.

Kilimnik, Zélia M. (2011). Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. Perspectivas organizacionais e individuais. In: Kilimnik, Zélia M. (Org.). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark. pp. 3-27.

Kolodny & Kiggundu, 1980 FALTA A REFERÊNCIA Kolodny, H. & Kiggundu, M. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woodlands mechanical harvesting. *Human Relations*, 33, 623-645.

Lourenço, Paulo Renato M. R. S. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. 255 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Malvezzi, Sigmar. (2004). Prefácio. In: Zanelli, José Carlos, Borges-Andrade, Jairo Eduardo Bastos, Antonio Virgilio Bittencourt (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. São Paulo: Artmed, pp. 13-17.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F. (Org.). *Caminhos do pensamento: epistemologia e método*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.

Morin, Edgar. (2005). *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Panda, Joana R.S. (2011). *Modelo normativo da eficácia grupal de Hackman: adaptação e estudo das qualidades psicométricas do Team Diagnostic Survey*. 2011. 68 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Rico, Ramón; Alcover De La Hera, Carlos M.; Tabernero, Carmen. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo: una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid, v. 26, n. 1, abr. Recuperado em: <http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 4 mar. 2012.

Rivera, Francisco Jabier Uribe, Artmann, Elizabeth. (2006). A liderança como Intersubjetividade lingüística. *Interface - Comunic, Saúde, Educ*, v.10, n.20, pp.411-

26, jul/dez.

Salas, E. *et al.* (2007). Fostering team effectiveness in organizations: toward an integrative theoretical framework. *Nebraska Symposium On Motivation*. Nebraska, v. 52, pp. 185-243.

Salinas, José Luís. (2004). Aprendizagem organizacional na prática: o caso do Banco do Brasil. In: BITENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, pp. 39-49.

Senge, Peter. (1999). *A dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus.

Sundstrom, Meuse & Futrell, 1990 – FALTA REFERÊNCIA - Sundstrom, E., De Meuse, K. & Futrell, D. (1990). Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.

Tannenbaum, S., Beard, R. & Salas, E. (1992). Team Building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues theory and research in Industrial/ Organizational Psychology*. Amsterdam: Elsevier

TECNOSINOS. (2012). Recuperado em: <<http://www.tecnosinos.com.br/index.php/o-parque>>. Acesso em: 22 abr. 2012.

Toro, Juan Pablo. (2011). Trabajo, Subjetividad y gestión de Recursos Humanos bajo el espíritu del nuevo capitalismo. In: Zanelli, José Carlos, Silva, Nerval, Tolfo, Susana da Rosa (Org.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 33-47.

ANEXO – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

I – Primeira parte

Queremos conhecer que fatores da eficácia estão presentes na sua equipe de trabalho, especificamente relacionado ao projeto X.

Leia cada afirmativa e escolha SIM para os fatores que estão presentes na sua equipe/projeto/empresa e NÃO para os fatores que não estão presentes na sua equipe/projeto/empresa. Se você não souber ou não conseguir identificar, escolha NÃO SEI.

Sobre a liderança – do projeto	Sim	Não	Não Sei
1. A liderança motiva a equipe para o desempenho do trabalho.			
2. A liderança orienta aos membros da equipe para sua missão e alinhamento das estratégias de trabalho.			
3. A liderança evidencia a consequência das tarefas para os membros da equipe e/ou clientes.			
4. A liderança auxilia nas estratégias para a execução do trabalho			
5. A liderança reconhece o desempenho ao final do trabalho.			
6. A liderança oferece treinamento e suporte para a realização do trabalho.			
Sobre as lideranças – da empresa			
7. A liderança motiva a equipe para o desempenho do trabalho.			
8. A liderança orienta aos membros da equipe para sua missão e alinhamento das estratégias de trabalho.			
9. A liderança evidencia a consequência das tarefas para os membros da equipe e/ou clientes.			
10. A liderança auxilia nas estratégias para a execução do trabalho			
11. A liderança reconhece o desempenho ao final do trabalho			
12. A liderança oferece treinamento e suporte para a realização do trabalho.			

II – Segunda parte

Identifique nas questões abaixo o GRAU DE IMPORTÂNCIA dos fatores apresentados para a melhoria da eficácia na sua equipe na realização do projeto X.

Considere 1 para fatores POUCO importantes e 5 para fatores MUITO importantes. Se você não souber ou não conseguir identificar, escolha NÃO SEI.

Sobre a liderança – do projeto	1	2	3	4	5	Não sei
1. Liderança que motiva a equipe para o desempenho do trabalho.						
2. Liderança que orienta a equipe para sua missão e alinhamento das estratégias de trabalho.						
3. Liderança que evidencia a consequência das tarefas para a equipe e/ou clientes.						
4. Liderança que auxilia nas estratégias para a execução do trabalho.						
5. Liderança que reconhece o desempenho ao final do trabalho.						
6. Liderança que oferece treinamento e suporte para a realização do trabalho.						
Sobre as lideranças – da empresa						
7. Liderança que motiva a equipe para o desempenho do trabalho.						
8. Liderança que orienta a equipe para sua missão e alinhamento das estratégias de trabalho.						
9. Liderança que evidencia a consequência das tarefas para a equipe e/ou clientes.						
10. Liderança que auxilia nas estratégias para a execução do trabalho.						
11. Liderança que reconhece o desempenho ao final do trabalho.						
12. Liderança que oferece treinamento e suporte para a realização do trabalho.						