

A ARTE DE MONTAR EQUIPES COLABORATIVAS¹

Gesiane Ferreira Bezerra²

Rafael Silva da Câmara³

Valdete Honorato dos Santos⁴

Eliane Ferreira da Silva⁵

RESUMO: Apresenta oito maneiras básicas, como uma arte para montar equipes colaborativas. Enfoca a problemática de criar e manter a colaboração de equipes grandes e diversificadas diante de iniciativas complexas em ambientes virtuais e com especialistas altamente qualificados. Meditando acerca de atitudes comuns de como criar e manter grandes equipes unidas e cooperantes no atual contexto de inovações tecnológicas. Utilizando por base um artigo específico sobre o tema, além de pesquisas on-line em publicações especializadas e outros materiais que fizessem referência ao assunto. Sugere soluções cabíveis aos dilemas da colaboração em grandes projetos desenvolvidos por variadas equipes. Constata que equipes grandes podem manter certo nível de cooperatividade observando determinadas práticas e técnicas de colaboração.

Palavras – Chave: Equipe. Maneiras. Colaboração. Cooperação.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa visa apresentar maneiras de como montar equipes colaborativas. Já que nos dias atuais existe uma grande problemática no que se refere a criação e manutenção colaborativa de projetos desenvolvidos por equipes grandes e diversificadas. Pois vivemos diante de um cenário que exige cada vez mais o trabalho em equipe. No entanto, isso requer também, que um conjunto de pessoas se aplique da melhor maneira possível a um determinado trabalho ou tarefa.

Por isso, foi levantada a seguinte problemática: Como manter grandes equipes unidas e cooperantes diante de iniciativas complexas, como a aquisição de outra empresa ou a renovação de sistemas de tecnologia da informação já que estas exigem a amplitude de conhecimentos de equipes grandes, diversificadas, virtuais e com especialistas altamente qualificados? O problema é que essas mesmas características costumam reduzir a capacidade de colaboração da equipe,

¹ Artigo apresentado no XVI Seminário de Pesquisa do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte no ano de 2010.

² Acadêmica do curso de Biblioteconomia/Universidade Federal do Rio Grande do Norte/
E-mail: gesianefb@hotmail.com

³ Acadêmico do curso de Biblioteconomia/Universidade Federal do Rio Grande do Norte/
E-mail: rafaelufrnbib@gmail.com

⁴ Acadêmica do curso de Biblioteconomia/Universidade Federal do Rio Grande do Norte/
E-mail: valdetehonorato@gmail.com

⁵ Professora Dr^a do Departamento de Biblioteconomia/Universidade Federal do Rio Grande do Norte/
E-mail: eliane.ufrn@gmail.com

pois o porte e a complexibilidade de equipes grandes podem dificultar a realização do trabalho. Mas a adoção de algumas táticas serve de ajuda a qualquer organização para garantir ou proporcionar certa medida de colaboração sólida e eficaz.

Nesse contexto, o objetivo geral é o de apresentar práticas bem sucedidas de como formar equipes colaborativas. E para alcançar tal objetivo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: analisar os requisitos indispensáveis que melhorem a capacidade de colaboração entre membros de grandes equipes e o impacto negativo sobre o grupo; sugerir maneiras de como formar equipes colaborativas. Faz-se uso da análise de estudos de casos das práticas que mostram como atingir as melhores maneiras de se montar equipes que cooperam.

Assim, com observações apropriadas a partir de uma revisão de literatura, toma-se por base a concepção de diferentes autores que tratam da problemática. Dá-se prosseguimento por fundamentar esta consideração ao extrair requisitos indispensáveis para equipes colaborativas bem sucedidas.

Na continuação, abordar-se-á o tema por tópicos que se sucederão na exposição dos estudos e no enfoque dos resultados com oito maneiras de montar equipes colaborativas.

2 REQUISITOS INDISPENSÁVEIS PARA A EQUIPE E SEU IMPACTO NEGATIVO SOBRE O GRUPO

A colaboração pode ser considerada como um ato fundamental na formação de uma boa equipe. Apesar da necessidade de existir alguma competência nos indivíduos escolhidos para fazerem parte de uma equipe, deve-se pensar até onde se pode chegar com o desenvolvimento de habilidades coletivas. Pois as experiências pessoais somam lições importantes na formação de uma relação colaborativa.

Sendo assim, inicialmente faz-se necessário abordar a utilização de atributos e práticas que aumentem a capacidade da equipe em superar consideravelmente as dificuldades trazidas pelas tarefas realizadas em conjunto. Já que atualmente as empresas estão cada vez mais tomando consciência do importante potencial tecnológico nas comunicações e na busca de conhecimento, o trabalho em equipe tem a vantagem de proporcionar uma rápida captação e uso de informações, bem como propiciar o surgimento de idéias tidas como as mais ricas, além de estimular a assunção de riscos e comprometimento. Desse modo pode-se dizer que:

A capacidade dos computadores tem pouca relevância para o trabalho do conhecimento, mas os recursos de comunicação e armazenamento de computadores ligados em rede fazem deles propiciadores do conhecimento. Através dos recursos de correio eletrônico, groupware, internet e intranets, computadores e redes podem indicar pessoas com conhecimento e interligar pessoas que precisem compartilhar conhecimento à distância. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 21)

Nesse contexto, pode-se entender como as novas tecnologias permitem a participação de um número cada vez maior de integrantes em um projeto, fazendo com que cresçam as chances do maior número de conhecimento acumulado e aumente a possibilidade de explorar essa diversidade na empresa. Gratton e Erickson (2007, p. 60) dizem sobre um estudo feito por eles

sobre o comportamento de equipes que, apesar da existência de equipes grandes, virtuais, diversificadas e compostas de especialistas altamente treinados ser quesitos cada vez mais determinantes em projetos amplamente complexos, essas mesmas quatro características tornam difícil, para a equipe, levar uma tarefa a um final satisfatório. Ou seja, os atributos exigidos para o sucesso são os mesmo que impedem o sucesso do objetivo final na organização.

Assim, através dos subseqüentes subtópicos, que são baseados em estudos feitos por vários autores referenciados, poderemos entender o funcionamento das mais importantes características que podem melhorar a capacidade de colaboração entre os membros e qual seria o impacto sobre o grupo.

2.1 PORTE GRANDE

A intenção de uma equipe de grande porte é garantir que a maioria dos colaboradores se envolva nas atividades da organização, na coordenação de atividades diversas e na exploração de capacitações distintas. Por isso, muitas equipes acabam incluindo mais de cem pessoas devido às novas tecnologias. Contudo quando o grupo supera a marca dos vinte integrantes (GRATTON; ERICKSON, 2007), e segue em crescimento, o nível natural de cooperação entre os integrantes diminui. Mas sob as condições certas uma equipe grande pode positivamente atingir níveis elevados de cooperação.

2.2 PARTICIPAÇÃO VIRTUAL

A maioria das equipes colaborativas complexas possui integrante(s) trabalhando distantes uns dos outros. De modo que, logicamente a tarefa em mãos precisará de ideias e conhecimentos de gente de diversas localidades, pois membros de uma equipe podem estar lotados em uma mesma cidade ou virtualmente dispersos pelo globo e mesmo assim, trazendo conseqüências negativas para a equipe, visto que quanto mais virtual a equipe, menor a colaboração. Porém, para que esse empecilho não ocorra é necessário que a empresa tenha tomado medidas para estabelecer uma cultura colaborativa. Já que segundo Kimball e Eunice (1999) apud Zimmer (2001, p.22), alguns dos objetivos da manutenção de equipes virtuais são:

Desenvolver e difundir com mais rapidez melhores práticas através da organização; conectar 'ilhas de conhecimento' dentro de redes de comunidades de profissionais auto-organizadas e distribuidoras de conhecimento; estimular a colaboração interfuncional e entre divisões; e aumentar a habilidade dos empregados para iniciar e contribuir em projetos além das fronteiras da organização.

2.3 DIVERSIDADE

Grandes desafios hoje enfrentados pela empresa muitas vezes exigem a rápida reunião de pessoas com formação e perspectivas diferentes. A variedade de conhecimento e opiniões pode produzir ideias e inovação. Porém, quanto maior a proporção de desconhecidos na equipe e

maior a variedade de origens e conhecimentos, menor a chance de que os membros da equipe partilhem conhecimentos ou demonstrem ações colaborativas. Visto que, as equipes se tornam mais colaborativas com certa facilidade e de forma natural quando se julgam similares em diferentes termos de seu cotidiano.

E é através dessas semelhanças que buscam alcançar conjuntamente seus objetivos no momento em que os compreende, investindo no próprio crescimento, tanto no pessoal, quanto no profissional. Sendo assim, Moscovici (1996) apud Zimmer (2001, p.14) diz que:

A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

2.4 ALTO GRAU DE INSTRUÇÃO

Equipes colaborativas complexas muitas vezes geram enorme valor ao explorar uma variedade de habilidades e conhecimentos altamente especializados na busca de novas soluções. Apesar disso, segundo Davenport e Prusak (1998, p.64) “o conhecimento adquirido por uma organização e também o conhecimento que ela desenvolve, não precisa ser necessariamente recém-criado, [...] mas apenas ser novidade para a organização.” Porém, quanto maior o nível de instrução dos integrantes da equipe, maior a chance de que o grupo mergulhe em conflitos contraproducentes ou impasses. Por isso, Davenport e Prusak (1998, p.78) dizem acerca disso que:

O atual interesse em verificar como a chamada empresa ágil pode se manter na dianteira num ambiente competitivo volátil não deve obscurecer o fato de que a agilidade de qualquer empresa é necessariamente limitada. Nem as empresas, nem as pessoas que nelas trabalham, são camaleões capazes de se adaptar a qualquer mudança. Elas podem apenas ampliar suas capacidades inerentes. Uma empresa pode fazer mudanças significativas, mas não pode transformar-se numa organização totalmente diferente.

Desse modo, entende-se que sob condições apropriadas, uma equipe com considerável número de integrantes pode chegar a atingir altos níveis de colaboração. Porém, criar essas condições exige um investimento muito bem planejado, e não raro, de grandes proporções, na capacidade de cooperação de toda a equipe. Assim, a seguir serão sugeridas oito maneiras de como formar equipes colaborativas. Fazendo uso da análise de algumas práticas que podem mostrar como entender as melhores atitudes de montar equipes que cooperem.

3 AS OITO MANEIRAS E SUAS CATEGORIAS

Como desenvolver a capacidade da empresa para realizar tarefas complexas em colaboração ou aumentar a eficácia de equipes grandes e diversificadas, diminuindo ao mesmo tempo as desvantagens impostas por sua estrutura e composição? Para responder tal

questionamento foi que baseado em estudos feitos por Gratton e Erickson (2007) apresenta-se oito práticas ou maneiras divididas em quatro categorias gerais: suporte executivo, práticas de recursos humanos, força do líder da equipe e estrutura da equipe.

Estas práticas podem ajudar a equipe a superar consideravelmente dificuldades trazidas pelo tamanho, pela diversidade e pela especialização. Fazendo com que até a maior e mais complexa das equipes possa trabalhar de forma eficaz desde que cumpra certas condições.

Porém, criar uma equipe grande, diversificada e com especialistas altamente qualificados é, por vezes, a única maneira de reunir o conhecimento e a capacitação necessários para a realização de muitas das complexas tarefas exigidas atualmente. Visto que, muitas vezes, a equipe é montada às pressas para atender a uma necessidade urgente e seus integrantes trabalham juntos virtualmente colaborando uns com os outros de forma *online*, às vezes, separados por grandes distâncias.

Desse modo, as oito maneiras se prestam a encontrar soluções concretas e sólidas para aumentar a capacidade das equipes de realizar complexas tarefas em colaboração, de maximizar a eficácia de equipes grandes, diversificadas, minimizando ao mesmo tempo as desvantagens impostas por sua estrutura e composição.

3.1 SUPORTE EXECUTIVO

As organizações já conseguiram perceber que o suporte executivo é um grande aliado na construção de estratégias e ações que sejam sustentadas ao longo do tempo. Pois a capacidade ou incapacidade de uma equipe colaborar reflete a filosofia de altos executivos da organização.

Desse modo, pode-se entender a importância de determinadas práticas que estarão dando suporte a equipe complexa na construção e desenvolvimento de estratégias, tais como:

- **Investir em práticas distintas de relacionamento**, na qual a diretoria pode promover uma postura colaborativa se fizer investimentos altamente visíveis, como instalações com planta aberta para estimular a comunicação, demonstrando dessa forma, seu compromisso com a colaboração. Além de promover a criação e a manutenção de relações sociais por toda a organização garantindo a equipe um desempenho de caráter produtivo e inovador. Porém, são as práticas distintivas que resultam na colaboração entre executivos de uma empresa. Pois elas figuram exatamente naquelas práticas que são memoráveis, difíceis de serem imitadas, fora do comum e que combinam, em particular, com o ambiente da empresa.
- **Dar exemplo de conduta colaborativa**, pois em empresas nas quais altos executivos exibem, eles próprios, uma postura colaborativa, a colaboração nas equipes é satisfatória. Já que a natureza colaborativa da diretoria contagia toda a organização. Desse modo, um funcionário logo descobre que a melhor maneira de levar algo ao êxito é através de redes informais, ou seja, é a integração do funcionário com os diversos setores da empresa ou organização. Visto que quando um executivo conhece e entende

a empresa em sua totalidade, ele pode com muita facilidade substituir um colega em quase toda atividade.

- **Criar uma “Cultura da dádiva”**, Já que um terceiro papel importante para altos executivos é garantir que a orientação e coaching⁶ do pessoal, sobretudo em caráter informal, sejam partes de sua conduta rotineira, assim como de toda a empresa, ajudando as pessoas a formar redes exigidas para atividades que ultrapassem as fronteiras internas. Apesar de ambas as modalidades serem importantes na organização, a ultima possibilita melhores chances de promover a conduta colaborativa, pois a prática do coaching diário instala uma “cultura da dádiva” cooperativa, ao invés da cultura convencional regida pela impessoalidade e desinteresse pelas dificuldades de seus colaboradores.

3.2 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS (RH)

A área de RH tem um papel fundamental ao tornar as organizações mais eficientes, eficazes e efetivas, e por isso tem sido exigida a participar de questões estratégicas no que diz respeito à posição dos negócios e de como as empresas devem ser operadas. As práticas de recursos humanos incluem também a seleção, gestão de desempenho, promoção, premiação e treinamento, bem como programas de coaching e orientação. Trabalha em geral de um modo particularmente representativo da cultura e da estratégia de negócios da empresa. Para que assim, possa:

- **Garantir a capacitação exigida**, pois departamentos de Recursos Humanos que ensinam o pessoal a construir relações baseadas em valores e respeito mútuo, desenvolvendo conversas com propósito definido ou resolvendo conflitos de maneira criativa e produtiva, podem atingir um diferencial importante para o desempenho da equipe. Pois basicamente para se criar parceria colaborativa é de elevada importância as relações fundamentadas na confiança. Já que estes são atributos cruciais para que as grandes equipes tenham uma cultura colaborativa.

- **Respaldar um senso de comunidade**, pois quando julga pertencer a uma comunidade, o individuo fica mais à vontade para pedir a ajuda de outras pessoas e mais propenso a partilhar conhecimentos. Dessa forma, para respaldar um senso de comunidade, o RH pode promover eventos e atividades em grupo que possam estimular essa interação, reforçando a idéia que a empresa é uma comunidade, ou seja, criar oportunidade para que membros de um setor possam travar conhecimento com diferentes setores da organização, gerando assim, senso de prazer e comunidade.

3.3 LÍDERES CERTOS NAS EQUIPES

⁶ Relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado, seja ele o de adquirir competência ou produzir uma mudança específica.

É de conhecimento que não existe um perfil ideal para um líder (DUTRA, 2007; REIS, 2006; SILVA, 2007). Pois é importante conseguir o máximo de benefícios para todos - pessoas e organização. Já que tem muito a ver com Gestão de Pessoas e resultados. Segundo Gustavo Boog⁷ em entrevista ao portal 'RH.com.br', o líder deve ser uma pessoa que saiba inspirar os outros, usando mais sua influência e seus conhecimentos que o poder que emana de sua posição hierárquica. Além disso, o líder tem que ter uma excelente competência para o relacionamento interpessoal. Ele precisa saber planejar e acompanhar o progresso, devendo ser o profissional que saiba assegurar as condições para que a equipe funcione bem e seja desenvolvida da maneira satisfatória, visto que, ele por vezes funciona como um recurso utilizado pela equipe em momentos especiais, tais como, na entrada de novos membros, na implantação de novas atividades dentre outros. Assim, para o sucesso desta empreitada é necessário:

- **Destacar líderes voltados tanto à tarefa em pauta quanto aos relacionamentos**, Visto que a liderança melhor é aquela voltada à missão da equipe ou focada em seus relacionamentos. Já que ambos os aspectos são cruciais para o sucesso no comando de uma equipe. Em geral, o melhor é priorizar a tarefa, em pauta no início do projeto e deslocar o foco para os relacionamentos quando o trabalho estiver a pleno vapor. Pois as equipes mais produtivas e inovadoras são, em sua maioria, lideradas por indivíduos voltados a um só tempo à tarefa e aos relacionamentos.

3.4 FORMAÇÃO E ESTRUTURA DA EQUIPE

A formação da equipe começa na idealização do propósito a ser alcançado. Continua no planejamento ocasião em que é feita a declaração dos resultados desejados, a definição de métodos, a dos recursos, a quantificação de esforços e dos riscos. Enfim, como última categoria tem a ver com a composição e a estrutura da equipe propriamente dita. Desse modo, para que uma equipe seja bem estruturada será preciso:

- **Explorar legado de relacionamentos**, pois quando gente demais da equipe não se conhece, pode haver relutância na hora de trocar conhecimento, porque eles precisam de mais tempo e energia para estabelecer uma relação de confiança, diferentemente de quando certos integrantes já se conhecem e podem fazer as apresentações e assim promover um ambiente de confiabilidade entre os demais membros da equipe. As equipes com elevada proporção de integrantes que até então não se conheciam, tem mais dificuldade em colaborar do que as equipes que já possuem relações estabelecidas. Portanto a melhor solução para suprimir este impasse seria instalar pelo menos alguns conhecidos na equipe.
- **Entender clareza de papéis e ambigüidade de tarefas**, visto que a cooperação aumenta quando o papel de cada um é nitidamente definido e bem compreendido. Se a equipe enxergar a tarefa como algo que exige criatividade, cuja

⁷ Um dos palestrantes do 3º ConviRH (Congresso Virtual de Recursos Humanos), evento promovido pelo RH.com.br no período de 14 à 29 de maio de 2009, realizado totalmente pela Internet e disponível 24h .

abordagem não é totalmente conhecida ou predeterminada, seus integrantes ficarão mais inclinados a dedicar tempo e energia à colaboração. Visto que dessa maneira, cada indivíduo sentirá que é possível realizar parte considerável do seu trabalho de forma independente e criativa, fazendo com que a tarefa flua com rapidez atingindo resultados satisfatórios.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os estudos realizados, pode-se chegar a compreensão de que desenvolver equipes é uma estratégia que agrega valor, pois os colaboradores passam a ajudar a construir a empresa com responsabilidade e compromisso pelos objetivos próprios e da organização.

Por sua vez, a capacidade de cooperação de uma organização requer investimento a médio e longo prazo para que se possam criar vínculos e estabelecer relacionamentos de confiança entre os membros da equipe fortalecendo a capacidade de cooperação na organização.

Além disso, o senso de comunidade dentro da organização é alcançado quando o Recurso Humano (RH) promove eventos e atividades em grupo que de certa maneira estimula a interação entre os integrantes, reforçando a idéia de que a empresa é um ambiente sociável e que pode ser aproveitado para travar conhecimento com diferentes setores de uma empresa ou organização, gerando um conceito de prazer contínuo e a idéia de que fazem parte de uma comunidade.

Pôr fim enfatiza-se que altos dirigentes devem cultivar uma cultura na qual sejam exemplos de conduta e cooperação, ou seja, praticar além de outras ações, essa nova habilidade denominada coaching, que pode ser compreendida de certa forma, como uma maneira em que os líderes de uma empresa podem usar para ensinar a seus funcionários como analisar as diferentes situações problemáticas que surgem no decorrer de um processo diário, incentivando o raciocínio lógico para encontrar a melhor solução de seus problemas, baseado nos princípios de cada um. Visto que um coach é alguém que segundo diversas pesquisas, está apto a ajudar o seu cliente a detectar suas dificuldades e superá-las. Já que precisará estar atento as alterações de mercado.

Portanto, com as constantes mudanças no mundo empresarial e a introdução de novas e atualizadas tecnologias, o modelo de equipe ideal sempre precisará ser reajustado às demandas do ambiente de negócios vigentes. Com uma detida atenção aos fatores mencionados anteriormente, pode-se abraçar esse desafio da arte de montar equipes colaborativas com certa medida de sucesso.

REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. **Como “con-viver” em equipe no dia-a-dia.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/5892/como-con-viver-em-equipe-no-dia-a-dia.html>. Acesso em: 10 ago. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica.** 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais:** tecnologia da informação e a empresa do século XXI. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

GRATTON, Lynda. ERICKSON, Tamara J. 8 maneiras de montar equipes colaborativas. **Harvard Business Review.** [S.l.], p. 60-67, nov. 2007.

JORDÃO, Sônia. **Mais que um Líder-Sendo um Coaching.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=colunistas_artigo_corpo&idcoluna=214idcolunista=11>. Acesso em: 21 maio 2009.

YOZO, Yuri. **Equipes de Alto Desempenho.** Disponível em: <<http://portal.cjf/banco-de-conteudos-1/equipes-de-auto-desempenho>>. Acesso em: 21 maio 2009.

SILVA, Eliane Ferreira da. **Gestão de Pessoas:** excertos seletos. Natal: ISC, 2007.

SILVA, Sidnei da. **Gestão de pessoas no contexto do trabalho colaborativo à distância.** Disponível em: <<http://ormsg.files.wordpress.com/2008/01/gestao-de-pessoas-no-contexto-do-trabalho-colaborativo-a-distancia.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2010.

PSICORH. **O elemento humano no processo.** Disponível em: <http://www.inclusao.com.br/psicorh/gestao_de_pessoas.htm>. Acesso em: 28 jun. 2010.

REIS, Ana Maria Viegas et al. **Desenvolvimento de equipes.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VISÕES de mundo: equipe colaborativa. Disponível em: <<http://zerotrack.com.br/visoes-de-mundo-equipe-colaborativa/>>. Acesso em: 28 jun. 2010

ZIMMER, Marco Vinício. **A criação de conhecimento em equipes virtuais:** um estudo de caso em empresa do setor de alta tecnologia. 2001. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3368/000292086.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 maio 2009.