

GESTÃO DE EQUIPES: MODELOS DE PRODUTIVIDADE QUE UTILIZAM OKR COMO ACOMPANHAMENTO

Nicolly Silveira Sales Pereira (IC), Tábata Nakagomi Fernandes Pereira (PQ)

Universidade Federal de Itajubá

Palavras-chave: Equipes de trabalho. Estratégias Organizacionais. Grupos de trabalho. Produtividade. Times de trabalho

Introdução

Em um cenário organizacional em constante mudanças, em que a competitividade exige cada vez mais eficiência e inovação, a capacidade de organizar e gerenciar equipes de maneira eficaz é fundamental para o sucesso das empresas. De acordo com Souza e Silva (2017) e Griffin e Moorhead (2013), a distinção entre times, grupos e equipes é um tema amplamente discutido e crucial para o desenvolvimento de práticas de gestão eficazes.

Este estudo tem como objetivo realizar uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para consolidar o conhecimento sobre diferentes tipos de estruturas de trabalho de times, grupos e equipes e suas implicações para a gestão organizacional. A pesquisa busca explorar as distinções entre esses conceitos e entender como eles influenciam a produtividade e o engajamento dos colaboradores no ambiente corporativo atual.

O método utilizado foi a RSL, conduzida em três etapas. Na fase de planejamento, as questões de pesquisa e as palavras-chave foram definidas para orientar a busca em bases de dados. Na condução, os artigos foram filtrados resultando em uma seleção final de 30 estudos, por fim na etapa de documentação os resultados foram planilhados e analisados.

A pesquisa busca contribuir para a melhoria das práticas de gestão, promovendo estruturas de trabalho colaborativas mais eficientes, conforme sugerido por Hackman (2002) e Cannon-Bowers e Salas (1997). Além disso, compreender os estágios de desenvolvimento dos grupos, conforme o modelo de Tuckman (1965), é essencial para que a gestão dessas estruturas organizacionais seja eficaz e estratégica.

Metodologia

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é uma abordagem estruturada e objetiva usada para identificar, selecionar e analisar pesquisas relevantes sobre uma questão específica. No estudo mencionado, a RSL foi conduzida com base no método proposto por Dallasega,

Marengo e Revolti (2020), que organiza o processo em três etapas: planejamento, condução e documentação.

Na fase de planejamento, foram definidas as questões de pesquisa e as palavras-chave para orientar a busca em bases de dados como Scopus, CAPES e Google Acadêmico.

O objetivo inicial era explorar modelos de produtividade que utilizam OKR. Contudo, devido à falta de artigos relevantes, o foco foi ajustado para "Tipos de times, grupos e equipes de trabalho".

As perguntas de pesquisa que nortearam essa revisão foram:

Q1. Como estão as publicações por ano sobre "Tipos de times de trabalho", "Tipos de grupos de trabalho" e "Tipos de equipes de trabalho" e suas características?

Q2. Quais os principais autores que escrevem sobre "Tipos de times de trabalho", "Tipos de grupos de trabalho" e "Tipos de equipes de trabalho" e suas características?

Q3. Quais os principais países que publicam sobre "Tipos de times de trabalho", "Tipos de grupos de trabalho" e "Tipos de equipes de trabalho" e suas características?

Q4. Quais as principais fontes de publicação a respeito dos "Tipos de times de trabalho", "Tipos de grupos de trabalho" e "Tipos de equipes de trabalho" e suas características?

Q5. Quais as principais universidades que publicam sobre "Tipos de times de trabalho", "Tipos de grupos de trabalho" e "Tipos de equipes de trabalho" e suas características?

Q6. Quais são as principais características e dinâmicas de equipes, grupos e times?

Q7. Qual é o papel do líder em uma equipe, grupo ou time?

Q8. Quais são os desafios comuns enfrentados por equipes, grupos e times e como são superados?

Q9. Qual é o papel da comunicação eficaz dentro de equipes, grupos e times?

Q10. Quais as principais atividades realizadas por equipes, grupos e times?

Durante a condução, produções relevantes foram

identificadas e selecionadas, aplicando-se filtros como idioma e tipo de documento. A triagem resultou em uma seleção final de 30 artigos para análise.

Na última etapa, a documentação, os resultados foram organizados em planilhas para facilitar a análise das respostas às questões de pesquisa, abordando tanto a análise bibliométrica quanto o conteúdo sobre as dinâmicas de trabalho em equipes.

Esse processo busca assegurar rigor metodológico e fornecer uma base sólida para a investigação acadêmica sobre as dinâmicas de equipes, grupos e times de trabalho, além de identificar tendências e autores chave na literatura científica.

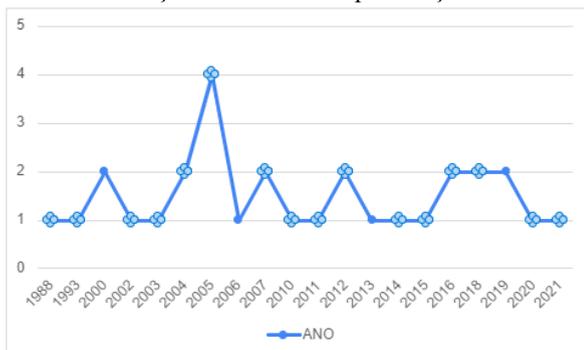
Resultados e discussão

Na seção resultados e discussão do relatório, os resultados da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) foram divididos em duas partes principais: uma análise bibliométrica (Q1 a Q5) e outra de conteúdo (Q6 a Q10). A análise bibliométrica teve como objetivo identificar o panorama de publicações sobre os tipos de times, grupos e equipes de trabalho, abordando autores, países e as fontes mais relevantes, enquanto a análise de conteúdo focou nas características e dinâmicas dessas estruturas organizacionais.

Na primeira parte (Q1), foi identificado um crescimento no número de publicações entre 2000 e 2010, com destaque para 2005, que marcou o pico de interesse no tema, como pode ser visto no gráfico a seguir.

O aumento em questão pode estar relacionado às mudanças no mercado de trabalho e à crescente necessidade de estruturas de trabalho mais ágeis e colaborativas dentro das organizações. Esse período parece ter refletido uma evolução no entendimento sobre a gestão de equipes e o papel crucial dessas estruturas em ambientes corporativos competitivos. Embora o interesse tenha se mantido ao longo dos anos, o gráfico acima mostra que a intensidade das publicações foi diminuindo, ainda que o tema permaneça relevante.

Gráfico 1 - Evolução do número de publicações sobre o tema



Fonte: Autor (2024)

Em termos de autores (Q2), a análise mostrou que a maior parte dos trabalhos analisados é assinada por uma ampla diversidade de acadêmicos. De um total de 81 autores, apenas 6 (Beatrice Appai, Christian Berggren, Schwartz, Hinds e Bailey, Wellins et al e Pinjani e Palvia) publicaram mais de um artigo sobre o tema, o que demonstra uma dispersão na produção acadêmica. Isso pode ser positivo, pois indica que há uma variedade de perspectivas contribuindo para o debate, mas também demonstra uma falta de aprofundamento contínuo por parte de especialistas, o que poderia enriquecer o campo de pesquisa de maneira mais robusta.

Geograficamente, o Brasil dominou as publicações, com 90% dos artigos analisados sendo originários de instituições brasileiras (Q3). Portugal e Estados Unidos aparecem em segundo e terceiro lugares, respectivamente. A forte presença brasileira reflete a relevância do tema no contexto acadêmico do país, mas essa concentração geográfica pode limitar a diversidade de visões e práticas globais que seriam úteis para uma análise mais ampla (Figura 1).

Figura 1 - Quantidade de publicações por país



Fonte: Autor (2024)

Além disso, universidades de prestígio no Brasil, como a USP e a UNICAMP, lideraram as publicações, enquanto as principais revistas incluíram a "Revista Brasileira de Saúde Coletiva" e a "Revista de Administração Contemporânea" (Q4 e Q5). Essa diversidade de fontes, ainda que concentrada no Brasil, evidencia que o tema é transversal e tem relevância em diferentes áreas do conhecimento, o que fortalece sua importância.

A segunda parte da análise (Q6 a Q10), que tratou da análise de conteúdo, trouxe uma visão mais profunda sobre as características e dinâmicas de grupos, times e equipes de trabalho.

A pesquisa revelou (Q6) que times e equipes são estruturas com alta interdependência entre os membros, favorecendo a cooperação e a troca de conhecimentos,

especialmente em projetos mais complexos e que demandam flexibilidade. Esses ambientes colaborativos dependem fortemente de uma comunicação eficaz e de uma liderança que promova a integração dos membros, como destacado por Katzenbach e Smith (1993). Em contrapartida, os grupos de trabalho, mais autônomos e independentes, são mais apropriados para tarefas rotineiras, onde a colaboração intensa não é necessária, como descrito por Senge (2006).

O papel da liderança (Q7) aparece como um ponto central. Times e equipes dependem de líderes que facilitem a comunicação e a resolução de conflitos, ao passo que, em grupos de trabalho, a liderança tende a ser mais centralizadora, com foco na supervisão dos resultados individuais. A importância de uma liderança facilitadora, que promova um ambiente colaborativo e seguro, foi ressaltada em diversos estudos, incluindo o de Hackman (2002), que aponta que o sucesso de um time está diretamente ligado à habilidade do líder de fomentar a comunicação e a confiança mútua entre os membros.

Os desafios enfrentados pelas equipes também foram discutidos (Q8). Dificuldades de comunicação, sobrecarga de trabalho e conflitos interpessoais foram identificados como os principais obstáculos ao bom desempenho das equipes. A falta de clareza nos papéis e a ausência de um feedback contínuo são outros fatores que afetam negativamente a produtividade e a motivação dos membros. Nesse sentido, metodologias ágeis como o Kanban foram mencionadas como ferramentas úteis para organizar o fluxo de trabalho e melhorar a comunicação entre os membros (Medeiros e Aquino Junior, 2016). Contudo, a adoção dessas metodologias exige que as organizações invistam em capacitação e adaptação cultural, o que nem sempre é facilmente implementado.

A comunicação eficaz foi apontada como um dos fatores mais críticos para o sucesso das equipes (Q9). Estudos como o de Druskat e Wheelan (2003) mostram que a falta de uma comunicação clara pode minar a confiança entre os membros e prejudicar o desempenho da equipe. A comunicação aberta não só promove o alinhamento de expectativas, mas também facilita a resolução de conflitos de forma construtiva, o que é vital em equipes que operam em ambientes de alta interdependência.

Por fim, a análise dos desafios enfrentados por grupos, times e equipes (Q10) ressaltou que, além das dificuldades relacionadas à comunicação e à sobrecarga de trabalho, a falta de clareza nos papéis dentro da equipe pode levar à insatisfação e ao conflito interno. Nesse ponto, a liderança eficaz, que promove feedback contínuo e clareza nos objetivos, se mostrou essencial

para superar esses obstáculos. Além disso, a pesquisa sugere que, em contextos onde a colaboração é fundamental, o investimento em ferramentas de gestão de equipes e metodologias ágeis pode ajudar a minimizar os problemas e a otimizar a produtividade.

Em resumo, os resultados da RSL destacam a importância de uma comunicação aberta e de uma liderança eficaz para o sucesso das equipes e times de trabalho. No entanto, é importante reconhecer que o foco geográfico restrito ao Brasil limita o alcance dos resultados. Para futuras pesquisas, seria relevante expandir o escopo para incluir estudos de outros contextos, o que enriqueceria a discussão e tornaria as conclusões mais aplicáveis globalmente.

Conclusões

O trabalho apresentado realizou uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para explorar as definições, características e implicações dos times, grupos e equipes de trabalho dentro das organizações. A pesquisa trouxe à tona que os times são caracterizados por uma forte interdependência e comunicação frequente, o que os torna eficazes na busca de objetivos comuns.

Em contraste, os grupos possuem uma estrutura mais flexível e independente, sendo mais adequados para tarefas rotineiras, onde a autonomia é valorizada. Já as equipes combinam elementos de ambos, adaptando-se às exigências específicas de cada projeto.

A análise bibliométrica revelou um crescente interesse acadêmico pelo tema, especialmente no Brasil, com destaque para a Universidade de São Paulo. Os resultados indicam que a escolha entre times, grupos e equipes deve levar em consideração a natureza da tarefa e o estilo de liderança necessário.

O estudo conclui que o sucesso organizacional está intimamente ligado à capacidade de alinhar essas estruturas de trabalho com as necessidades estratégicas da empresa, promovendo assim eficiência e satisfação entre os colaboradores.

Entretanto, ainda há espaço para novas pesquisas, especialmente no que diz respeito à aplicação prática desses conceitos em diferentes setores e ao impacto das tecnologias de comunicação nas dinâmicas de trabalho. Uma liderança eficaz deve ser flexível, promover um ambiente de confiança e facilitar a comunicação. Além disso, é fundamental abordar desafios comuns, como a falta de clareza nas funções e a sobrecarga de trabalho, com práticas de gestão que levem em conta as expectativas e o bem-estar dos colaboradores.

Esse estudo traz uma contribuição significativa para a

compreensão das dinâmicas entre times, grupos e equipes, oferecendo uma base sólida para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficazes em um ambiente de trabalho em constante mudança.

Futuras investigações podem explorar mais a fundo a interseção entre liderança, tecnologia e estruturas de trabalho, buscando otimizar o desempenho organizacional.

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho me proporcionou valiosos aprendizados e contribuiu para meu desenvolvimento pessoal e acadêmico. Quero expressar minha sincera gratidão à Universidade Federal de Itajubá pelo ambiente de colaboração e capacitação que me ofereceu. Também agradeço ao CNPq pelo financiamento desta pesquisa e oportunidade de contribuir com a academia. Ambos foram fundamentais para a realização deste projeto.

Referências

CANNON-BOWERS, J. A.; SALAS, E. **Making decisions under stress: implications for individual and team training**. Washington, DC: American Psychological Association, 1997.

DALLASEGA, Patrick; MARENCO, Elisa; REVOLTI, Andrea. Strengths and shortcomings of methodologies for production planning and control of construction projects: a systematic literature review and future perspectives. **Production Planning & Control**, p. 1-26, 2020.

DRUSKAT, V. U.; WHEELAN, S. A. **Building the emotional intelligence of groups**. Harvard Business Review, v. 81, n. 3, p. 80-90, 2003.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: administração e gestão de empresas**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HACKMAN, J. R. **Leading teams: setting the stage for great performances**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The wisdom of teams: creating the high-performance organization**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

LEVI, D. **Group dynamics for teams**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2017.

MEDEIROS, D. D.; AQUINO JUNIOR, P. A. **Kanban for agile teams: Practical project management**. Project Management Journal, v. 47, n. 5, p. 24-32, 2016.

MORGAN, B. B.; SALAS, E. **Team performance in complex environments: implications for training and evaluation**. Human Factors, v. 32, n. 4, p. 417-440, 2020.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 15. ed. Rio de Janeiro: Editora BestSeller, 2006.

RIBEIRO, J. M.; et al. **Communicating effectively in distributed teams: A study on tools and practices**. Journal of Organizational Communication, v. 35, n. 2, p. 135-150, 2021.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

SOUZA, R. F.; SILVA, L. A. **Gestão de equipes de trabalho: eficiência e inovação em ambientes competitivos**. Revista Brasileira de Administração, v. 12, n. 2, p. 45-60, 2017.

TUCKMAN, B. W. **Developmental sequence in small groups**. Psychological Bulletin, v. 63, n. 6, p. 384-399, 1965.