



O desempenho de equipes em jogos empresariais: um estudo sobre maturidade e coesão das equipes

The performance of teams in business games: a study on maturity and team cohesion

Sandra Martins MOREIRA [1](#); Robson Luiz MONTANARI [2](#); Luiz Alberto PILATTI [3](#)

Recibido: 23/09/16 • Aprobado: 15/10/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2 Marco Teórico Referencial](#)
- [3 Metodologia](#)
- [4 Resultados e Discussões](#)
- [Conclusões](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

O presente estudo analisou os efeitos da maturidade e coesão de equipes das equipes em relação ao desempenho empresarial, vivenciado através do software simulador de jogos de empresas. Para mensurar a maturidade, coesão e desempenho foram estudadas 78 equipes de dois a seis acadêmicos participantes da disciplina de jogos e/ou simulações empresariais de oito Instituições de Ensino Superior, localizadas no estado do Paraná, que utilizam o mesmo simulador empresarial. Constatou-se que a média geral da maturidade foi alta atingindo 4,22 na escala de 1 a 5 pontos e a média geral da coesão também alta de 9,02 na escala de 1 a 11 pontos. Como resultado observou-se que a maioria das equipes possuem maturidade elevada e coesão alta. Dentre as equipes classificadas como alta performance, 70% obtiveram desempenho entre 70% e 100% de aproveitamento no uso do software simulador. Nas equipes classificadas como real ou verdadeiras, 40,7% atingiram este desempenho e as equipes classificadas como potenciais que possuem maturidade intermediária, somente 21,42% atingiram o mesmo desempenho. Pode-se confirmar que as equipes com maturidade elevada e alta coesão, possivelmente, terão melhor desempenho.

Palavras-Chave: Coesão de equipe, Instrumento de Pesquisa, Consistência Interna.

ABSTRACT:

This present study analyze the effects of maturity and the cohesion team of teams in relation with business performance, Experienced through Software simulators from gaming companies, To measure the maturity, Cohesion and performance was researched by 78 teams of two to six academics participating in the course of games and / or business simulations at eight higher institutions located in the state of Paraná, where they use the same type of business simulator. It was found that the overall maturity reached a high 4.22 on the scale from 1 to 5 points and the average of cohesion also reached a high score with 9.02 on a scale from 1 to 11 points. As a result it was observed that most teams have high maturity and high cohesion. Among the teams which classified as high performance 70 % had performance between 70 % and 100 % success with the use of the software simulator. In the teams classified as real or true, 40.7% achieved this performance and the teams classified as having a potential intermediate maturity, only 21.42% achieved the same result. You can confirm that teams with high maturity and high cohesion, possibly, will have a better performance.

Keywords: Team cohesion, research instruments, Internal consistency.

1. Introdução

O atual cenário empresarial, competitivo e inovador, impõem as organizações uma cadência laboral acelerada. A redução de custos já não parece ser suficiente, é preciso mais. Essa realidade na atual era do conhecimento induz a mudanças. No âmbito de gestão de pessoas, em decorrência da necessidade de respostas rápidas as mudanças atuais, os recursos humanos tiveram seus papéis redesenhados dentro de um cenário absolutamente novo. A adoção da gestão baseada em equipes, ao invés do trabalho com base em funções e departamentos, tem se tornado uma constante.

Bejarano (2006) destaca que a busca constante e incessante por melhorias na *performance* organizacional é uma realidade no atual ambiente de trabalho, pois as organizações são atualmente movidas pela competitividade da economia globalizada e pela crescente necessidade de aumento de produtividade. Em se tratando de produtividade, complementa Bejarano (2006), as empresas estão buscando cada vez mais investir em equipes como parte da sua estrutura organizacional. Peter Drucker (2001) faz essa constatação e destaca que o trabalho em equipe não é bom nem desejável, é um fato. Sempre que as pessoas trabalham ou jogam em conjunto, elas o fazem em equipe.

A participação das equipes na busca por melhores índices de produtividade é tratada como fundamental para o ambiente corporativo (KATZENBACH; SMITH, 2001; MOSCOVICI, 2003; BEJARANO; PILATTI, 2008; MONTANARI et al., 2011). A literatura existente oportuniza essa constatação: Karakowsky, Mcbey e Chuang (2004) relacionam a *performance* das equipes as influências entre homens e mulheres trabalhando em equipes; Costa (2003) discute a importância da confiança na eficácia da equipe; Bejarano (2008) e Montanari (2008) relacionam a *performance* de equipes a maturidade do grupo; Carron, Widmeyer e Brawley (1985), Robbins (2002), Wagner III (2006) e Machado (2006), associam o desempenho das equipes à coesão.

Conduzir equipes na obtenção de melhor desempenho não é tarefa simples, mesmo quando se podem reunir os melhores talentos individuais. A necessidade de um entendimento abrangente dos métodos, técnicas e instrumentos é fundamental para a maximização do desempenho de equipes. O que se pretende no presente estudo é mensurar a coesão e a maturidade das equipes vivenciando o ambiente empresarial através do *software* simulador de jogos de empresas.

2. Marco Teórico Referencial

Os termos "equipe" e "grupo" são frequentemente utilizados na literatura corporativa e comportamental e, muitas vezes, interpretados erroneamente como sinônimos. Existem várias diferenças entre grupo e equipe de trabalho.

Os grupos de trabalho, segundo Schermerhorn, Jr. et al (1999) e Araújo (2002), representam um conjunto de pessoas que trabalham com objetivo de atingir metas. No trabalho de equipe os integrantes precisam identificar-se entre si e desenvolver propósito que gere união, observa Vergara (2000). Robbins (2002) enfatiza que a equipe diferencia-se pela sinergia positiva gerada nas atividades desenvolvidas. Em termos práticos, os esforços coordenados possuem um nível de desempenho maior do que os esforços individuais que representam a soma das entradas.

Há uma linha tênue entre grupos e equipes quando desprezado o resultado, pois os grupos de trabalho, na visão de Bejarano (2006), podem transformar-se em equipes dependendo da interdependência dos trabalhos e da maturidade dos membros. Moscovici (2003), discutindo a questão grupos e equipes, aponta que equipe representa um estágio avançado do grupo, ou seja, um grupo transforma-se em equipe quando estuda a sua própria forma de trabalhar e busca resolver os conflitos que afetam seu desempenho. Katzenbach e Smith (2001) e Parker (1995) afirmam que equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, possuindo um objetivo comum, atuam de forma interdependente e dividindo a responsabilidade pelos resultados.

O trabalho coletivo das equipes no ambiente produtivo evidenciam vantagens inquestionáveis e, na perspectiva de Marras (2009), Bejarano (2006) e Robbins (2002), o desempenho das mesmas contribuem em termos de resultados, aumentando a produtividade e ajudando a reduzir custos através da união de experiências profissionais, conhecimento e criatividade dos membros.

Entretanto, o desempenho das equipes está intimamente associado ao relacionamento de seus integrantes, que por sua vez, é motivado pela maturidade e coesão da equipe.

Hersey e Blanchard (1986) inferem que a maturidade pode ser representada pela capacidade e intenção das pessoas em assumir responsabilidades e a classificam em duas dimensões: a dimensão da tarefa, associada a capacidade de fazer algo; a dimensão psicológica refere-se a motivação de fazer algo.

Na visão de Campbell et al. (2000), os motivos que levam os indivíduos a realização das tarefas podem estar relacionados com os valores do indivíduo. Os valores, ainda segundo os autores, referem-se aos ideais que são importantes na vida das pessoas, e são muitas vezes estabelecidos na infância pela família, escola, sociedade, religião entre outros.

Para classificar os tipos de equipes Katzenbach e Smith (1994) utilizaram critérios de maturidade, nível de desempenho e trabalho interdependente:

1. Grupo de trabalho: não existe trabalho interdependente, a interação dos indivíduos é apenas para obtenção de informações e tomada de decisões;
2. Pseudo-equipe: é um grupo que tenta desempenhar esforços conjuntos, mas não demonstra intenção de trabalho coletivo.
3. Equipe potencial: demonstra interesse de melhoria visando o trabalho coletivo, não possuindo claramente objetivos, metas e responsabilidades comuns;
4. Equipe real: possui pequeno número de membros com conhecimentos e habilidades complementares, confiança e comprometimento coletivos;
5. Equipe de alta *performance*: atende a todas as condições da equipe real, com mais comprometimento com os resultados da equipe e interessados com o crescimento de todos os membros.

A sequência evolutiva apresentada por Katzenbach e Smith (1999) mostra que o modo de funcionamento do grupo precisa seguir “[...] uma disciplina simples, porém contínua, para alcançar bom desempenho” (KATZENBACH, 1999, p. 57).

Na visão de Bejarano (2006), a curva de desempenho de Katzenbach e Smith (1994) pode ser utilizada em conjunto com a classificação de equipes de Parker (1995), as quais serão utilizadas de forma conjunta neste estudo. Parker (1995) diferencia as equipes da seguinte forma:

1. Equipes funcionais: aquelas que sugerem a divisão por departamentos com retenção de poder pelos chefes e obediência dos subordinados;
2. Equipes auto-gerenciáveis: estas equipes possuem autonomia para gerir suas atividades de forma completa tendo condições de solucionar e assumir as responsabilidades pelas decisões tomadas;
3. Equipes inter-funcionais ou multidisciplinares: é formada por indivíduos de diferentes habilidades e conhecimentos de áreas de trabalho variadas com níveis hierárquicos diversos e exigem trabalho e objetivos compartilhados.

Para Bejarano (2006), as equipes funcionais de Parker (1995) classificam-se melhor como grupos de trabalho de Katzenbach e Smith (1994): quando o grupo demonstra trabalho paralelo, sem interdependência, mas apresenta condições futuras de torna-se equipe e desenvolver trabalho coletivo; a equipe auto-gerenciável possui nível de maturidade ideal, tem condições de assumir a gerência dos seus processos e pode ser também denominada de equipe real ou de alto desempenho: a equipe inter-funcional ou multidisciplinar poderá desenvolver autonomia e ser considerada autogerenciável, ou até equipe de alta *performance*.

A mensuração da maturidade, vista como um elemento de classificação do desempenho da equipe, possibilitará um entendimento mais preciso no que tange o modo de funcionamento das equipes no ambiente produtivo e permitirá inferir sobre a *performance* da equipe. O instrumento de Dyer (1995) *apud* Bejarano (2006) será utilizado no presente caso para mensurar a maturidade das equipes estudadas.

A evolução dos estudos da coesão apontam que o primeiro trabalho sistemático sobre o tema foi realizado por Festinger, Schachter e Back (1950). No estudo, coesão foi considerada um campo de forças que atua sobre os membros para permanecerem em grupo. Foram evidenciadas duas questões, atração do grupo e meios de controle. Para Carron, Widmeyer e Brawley (1985), a coesão é formada por dois componentes, os sociais e os relacionados à tarefa. Os autores definiram coesão como um processo dinâmico que reflete a intenção de o grupo unir-se e manter-se unido em busca de metas e objetivos relacionados à tarefa; já o social reflete a atração interpessoal entre os integrantes do grupo. Nesta linha, Tutko e Richards (1984) salientam que um grupo coeso é a junção de indivíduos que pensam, sentem e atuam como uma unidade.

Wolfe e Box (1987) inferem que a coesão atua como um elemento construtor social e está apoiado em um tripé: o histórico da coesão se baseia na semelhança entre os indivíduos na parte social mais do que no intelectual; a moral do grupo ou nível de motivação que é percebido através das medidas sociométricas, e a base do grupo em coordenar e controlar esforços, mesmo baseado nas necessidades de autoridade ou dominância. Ideias convergentes são observadas em Robbins (2002) e Wagner III (2006) que destacam a importância da interação entre os membros da equipe.

Para Rocco (2004), inicialmente o conceito de coesão era um termo meramente descritivo. Vários estudos posteriores apontaram fatores que interferem na coesão do grupo, entre eles: o grau de concordância com os objetivos propostos ao grupo; a interação que estabelecem no grupo; conflitos antagonismos e intergrupais; grau de proximidade ou semelhança cultural, e a história de sucesso anteriores do grupo. Machado (2006) vai mais além e menciona a coesão como um processo complexo, dinâmico e variável ao longo do tempo, que não aparece de repente e, também, não é permanente.

O primeiro instrumento de medição do nível de coesão utilizado foi o *Sport Cohesiveness Questionnaire*, conhecido como Questionário de Coesão no Esporte, desenvolvido por Martens, Lander e Loy (1972) *apud* Weinberg e Gould (2001). O instrumento possui sete indicadores que medem a atração interpessoal ou classificam atração pelo grupo. Para este instrumento não foram aplicadas as medidas de confiabilidade ou validade de construção (WEINBERG; GOULD, 2001). O instrumento apresenta ênfase na coesão social e foi considerado de caráter unidimensional. A insatisfação com estas definições unidimensionais geraram a construção de novos instrumentos de mensuração do tema no esporte.

Para Carron, Brawley e Widmeyer (2002), a coesão de grupo contempla dois componentes: o primeiro associado ao desenvolvimento e manutenção das relações interpessoais, gerados pela relação social entre os membros do grupo, e o segundo está ligado aos processos de tarefa, associado à atividade em grupo para atingir objetivos. Esta visão descreve a coesão de grupo com natureza multidimensional. Estudos baseados somente na atração grupal são inadequados para explicar a natureza multidimensional da coesão em equipes. Yukelson, Weinberg e Jackson (1984) inferem que, para avaliar coesão do grupo, é necessário que os instrumentos reflitam fatores associados às metas e objetivos que o grupo busca atingir, tanto quanto fatores associados ao desenvolvimento e manutenção das relações interpessoais positivas, apresentando a coesão como fator multidimensional.

Carron, Widmeyer e Brawley (1985) desenvolveram um novo instrumento *Group Environment Questionnaire* – GEQ, traduzido como Questionário de Ambiente Grupal - QAG, que diferencia o indivíduo e o grupo e os interesses relacionados às tarefas e os sociais. Assim, foram divididos dois tipos distintos de coesão ou duas forças distintas que agem para que os membros permaneçam em grupo. O primeiro tipo está voltado para execução das tarefas, ou seja, são os esforços coletivos do grupo para alcançar as metas comuns. O segundo representa o lado social e refere-se aos aspectos de relacionamento, afinidades entre os participantes. Este modelo segue a base conceitual multidimensional, em que foi testada e estabelecida a confiabilidade e validade de construção do instrumento. O modelo de coesão desenvolvido por Carron, Brawley e Widmeyer (2002), além de separar as dimensões sociais e tarefa, tem como pressupostos os aspectos individuais e grupais da coesão: a) integração do grupo em relação aos aspectos sociais; b) integração do grupo em relação à tarefa; c) atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais, e d) atração ao grupo em relação à tarefa.

Yukelson, Weinberg e Jackson (1984) reafirmam a coesão como processo multidimensional e retratam a necessidade de um instrumento mais completo de medição. Seguindo os conceitos multidimensionais da coesão em grupo, desenvolveram um instrumento de 41 questões chamado *Multidimensional Sport Cohesion Instrument* (MSCI) ou Instrumento de Coesão Multidimensional no Esporte. As propriedades psicométricas do referido instrumento foram analisadas com os dados procedentes de uma amostra de jogadores de basquete norte-americano. A versão final do estudo apresentou 22 itens, medidos por escala Likert de 11 pontos, objetivando avaliar o tema deste artigo em quatro grandes dimensões: a) qualidade de trabalho em equipe; b) atração ao grupo; c) unidade de propósito, e d) papéis valorizados. Este instrumento de 22 itens para avaliação de coesão esportiva, que utiliza os princípios da psicometria, foi validado e aprovado quanto a sua confiabilidade e validade de construção, com coeficiente de confiabilidade alfa de 0,93.

Lewinski (2011), no seu trabalho sobre os efeitos da coesão e da maturidade sobre o desempenho de equipes acadêmicas, adaptou o instrumento *Multidimensional Sport Cohesion Instrument* (MSCI), desenvolvido por Yukelson, Weinberg e Jackson (1984), para os ambientes empresarial, esportivo e acadêmico. O instrumento adaptado será utilizado no presente estudo para mensurar a coesão das equipes no ambiente produtivo organizacional.

3. Metodologia

O universo da pesquisa foi mapeado no Estado do Paraná buscando Instituições de Ensino Superior (IES) com a disciplina de jogos e simulações empresariais e que utilizam o mesmo *software* simulador empresarial, o Coliseum,. A população foi composta de 78 equipes de acadêmicos que utilizam o Coliseum para disciplina relacionada a simulações empresariais, totalizando um total de 232 acadêmicos.

Inicialmente foram realizadas entrevistas com os instrutores de cada turma nas oito IES selecionadas a fim de identificar o tamanho das equipes, forma de seleção, tempo de trabalho juntos, métodos dos *feedbacks* e compreender o funcionamento da disciplina. As entrevistas foram conduzidas de forma semi-estruturada e com questões abertas.

Na sequência, para mensurar a maturidade das equipes, foi utilizada a Escala de Maturidade das Equipes (EM) de William G. Dyer, traduzida e adaptada por Bejarano (2006). Para medir a coesão das equipes foi aplicado instrumento *Multidimensional Sport Cohesion Instrument* (MSCI) adaptado e validado para o português (LEWINSKI, 2011).

Os participantes da pesquisa não foram identificados ao responderem os instrumentos, apenas preencheram código identificando a IES, turma e equipe. Esta informação faz-se necessária para posterior tabulação dos dados agrupando as equipe, qual turma a equipe pertence e em qual instituição a turma está inserida.

Os instrumentos EM e MSCI foram apresentados simultaneamente aos membros das equipes pesquisadas, sendo acompanhados de carta explicativa e preenchidos na presença da pesquisadora, para sanar eventuais dúvidas.

Para tabulação do instrumento EM foram somadas as pontuações das respostas e dividido o resultado pelo número de perguntas no instrumento, o que confere o nível de maturidade do grupo conforme percebido por um único indivíduo, ou seja, a soma das notas individuais, dividida pelo número de membros da equipe, confere a pontuação à equipe.

Para análise dos dados do questionário EM, os parâmetros propostos por Dyer (1994) *apud* Bejarano (2006) para uma avaliação aproximada do nível de maturidade da equipe foram observados: Pontuação igual ou acima de 3.75: evidencia um nível elevado de maturidade. Pontuação entre 2.5 e 3.75, indica um nível intermediário de maturidade. Pontuação inferior à 2.5 indica um nível inadequado de maturidade.

A análise das médias de maturidade foram comparadas conforme Dyer (1994) *apud* Bejarano (2006) e classificadas os tipos de equipes como proposto por Katzenbach e Smith (1994) em: Grupo de trabalho; Pseudo-equipe; Equipe potencial; Equipe real ou verdadeira e Equipe de alta *performance*. A nomenclatura é determinada através do nível de maturidade e desempenho das equipes.

Para o instrumento MSCI foi obtida a média das 22 questões respondida por cada acadêmico e posteriormente de cada equipe. A única diferença dos dois instrumentos é que o MSCI possui uma questão negativa. A resposta da pergunta 18 é inversa as demais, para esta resposta a discordância era desejável.

Para análise do desempenho das equipes foi utilizado o *ranking* das equipes fornecido pelos instrutores das turmas, professores das disciplinas de jogos e/ou simulações empresariais. O *software* simulador Coliseum utiliza quatro indicadores contábeis, financeiros e análise de mercado que são convertidos em *performance* para comparação entre as equipes. Cada indicador possui seu peso para análise de desempenho, considerando o mais importante o de peso maior (COLISEUM, 2012).

O *ranking* é elaborado com base nos quatro indicadores listados a seguir: Caixa acumulado – peso 20%; Lucro líquido acumulado – peso 40%; Liquidez corrente – peso 20% e Receita bruta da rodada – peso 20%.

A *performance* da equipe é calculada com base nos acertos e erros das tomadas de decisões e no aproveitamento do mercado da empresa simulada. A equipe que obtiver o acerto total das possibilidades administrativas e mercadológicas da empresa fictícia terá *performance* 100%, a equipe que aproveitar apenas metade das oportunidades de vendas, lucros, receitas e outros terá como *performance* 50%. O *ranking* utiliza três indicadores acumulativos, ou seja, soma os resultados de cada rodada até o encerramento das 12 rodadas de decisão, normalmente utilizadas em um período.

4. Resultados e Discussões

As entrevistas com os instrutores de cada turma nas IES possibilitaram mapear as equipes e o funcionamento das mesmas. As equipes possuem atividades formais realizadas na disciplina de jogos e/ou simulações empresariais, realizadas em ambiente de laboratório de informática e em sala de aula. Normalmente as aulas são intercaladas em análise e discussão dos resultados no ambiente de sala de aula e novas decisões a serem tomadas pelos acadêmicos no laboratório de informática. O jogo utiliza um *software* de gerenciamento que, durante a competição, avalia as decisões das equipes em ambientes que simulam o funcionamento do mercado. Essas decisões são comparadas com os concorrentes, o que resulta em indicadores econômicos fictícios para as equipes, ao final de cada rodada. As atividades contempladas pelo simulador, segundo Coliseum (2010) são: processo decisório participativo, comunicação, democratização das informações, argumentações, compreensão, reflexão dos dados e informações de três das principais áreas de gestão da empresa, comercial/marketing pessoas e contabilidade/finanças.

Para aplicação da pesquisa foram utilizadas as nove turmas codificadas com as letras de A; B; C; D; F; G; H, I e J. Na aplicação da pesquisa foram identificadas 78 equipes participantes dos jogos de empresa através do Simulador Coliseum. As equipes estudadas estavam formadas conforme tabela 1.

Tabela 1. Formação dos grupos ou equipes

Número de membros	Número de equipes	%
2	22	28,21
3	39	50,00
4	15	19,23
5	1	1,28
6	1	1,28
Total	78	100,00

Fonte: elaborada pelos autores da pesquisa

As equipes participantes das disciplinas de jogos e/ou simulações empresariais tendem a ser pequenas. Na população pesquisada a formação mais usual de equipes foi com três acadêmicos (50,00%). As equipes com cinco e seis membros foram identificadas pelos instrutores das turmas A e C como exceções na formação, pois algumas turmas sobram um ou dois acadêmicos e estes se agruparam a equipes formadas com quatro ou cinco membros.

As equipes são constituídas de membros de ambos os sexos. As turmas estão no 6º ou 8º período (semestre) do curso de administração, sendo 22,22% no 6º período e 77,78% no 8º período. As equipes trabalharam juntas na disciplina de jogos e/ou simulações por um ou dois períodos, sendo 77,78% desenvolveram as atividades de jogos por quatro meses, um período letivo, e 22,22% desenvolveram as atividades de jogos por oito meses, dois períodos letivos de aula. Os instrutores das turmas I e J afirmam que as equipes formadas no primeiro período da disciplina permanecem as mesmas no período seguinte.

O instrutor da turma H aponta que a formação pequena das equipes visa maior participação de cada membro nas decisões tomadas. Para o instrutor da turma C, o ideal é equipes com dois membros, pois um número maior dificulta a comunicação, lembrando que as equipes trabalham no mesmo horário e ambiente, sem divisões, sala de aula ou laboratório. Os demais instrutores relataram que a formação das equipes para esta atividade deve ser entre dois e quatro membros.

Segundo visão de Parker (1995), as equipes podem ser pequenas, um número maior de membros não proporciona diretamente aumento de ideias. Para Parker (1995) equipe menor incentiva maior colaboração, as pessoas tendem a sentirem-se mais a vontade para se manifestar. Robbins (2002) e Katzenbach e Smith (1994) defendem que as equipes tenham no máximo dez membros, para evitar a formação de sub-equipes, entendendo que grupos menores têm maior probabilidade de atingir o consenso e trabalhar as diferenças.

Dos 78 grupos ou equipes pesquisadas, 14 foram formadas pela indicação do instrutor, sendo as turmas G e H que representam 17,94% e os demais 82,06%, foram auto-selecionadas pelos acadêmicos. As equipes formadas para trabalhos acadêmicos nos cursos superiores são diferentes das empresariais. No mercado empresarial as pessoas são selecionadas por recrutamento e seleção de pessoal, com análise de perfil, testes comportamentais e com auxílio de profissionais qualificados (ARAÚJO, 2010).

As equipes de jogos e/ou simulações são formadas pela indicação do instrutor da turma ou auto-seleção dos acadêmicos no início do período letivo que ocorre a disciplina no curso de administração. Os instrutores das turmas G e H salientam que conheciam previamente a turma e por isso indicaram a formação das equipes, procurando mesclar os bons alunos com os mais fracos.

As equipes não possuem líder entre eles, são todos acadêmicos do mesmo período e desenvolvem as atividades determinadas pelo instrutor do jogo de empresa. Neste sentido, o instrutor é considerado o líder das equipes. Os instrutores C, D, F e G, afirmam que são considerados os líderes das equipes sendo responsáveis por organizar atividades que serão executadas semanalmente, ensinar a ciência da administração através da prática de exercícios e tomada de decisões, cobrando e avaliando desempenho das equipes. Na visão de Katzenbach e Smith (2001) o líder é responsável por organizar e controlar o trabalho da equipe. O líder deve decidir sobre as metas, comunicar ao grupo e distribuir responsabilidades entre os membros.

4.1 Maturidade de equipes

O estudo avaliou a maturidade das 78 equipes participantes da pesquisa através da Escala de Maturidade (EM) proposta por Dyer (1994) *apud* Bejarano (2006). Segundo Bejarano (2006), o objetivo deste instrumento é identificar o grau de maturidade das equipes e o mesmo serve para classificar as equipes conforme Katzenbach e Smith (1994).

A tabela 2 sumariza os níveis de maturidade das equipes e a classificação das equipes.

Tabela 2. Maturidade e Classificação das Equipes

Times	Número Membros	Média Maturidade	Classificação
11D, 15D, 4D, 11C e 12H	2	5	Equipe de alta <i>performance</i>
8G e 1G	4	5,00 e 4,92	Equipe de alta <i>performance</i>
2C e 9I	3	4,96 e 4,93	Equipe de alta <i>performance</i>
4 A	6	4,91	Equipe de alta <i>performance</i>
11H, 5H, 3 I, 7A,6F e 2 ^a	3	4,89 a 4,71	Equipe real ou verdadeira
3D, 7D, 5F, 1D e 9D	2	4,70 a 4,63	Equipe real ou verdadeira

8I, 8F, 10H, 4F e 6B	3	4,62 a 4,58	Equipe real ou verdadeira
8D	2	4,57	Equipe real ou verdadeira
5I , 1I e 4I	3	4,53 a 4,47	Equipe real ou verdadeira
13D	2	4,43	Equipe real ou verdadeira
1 J e 12 F	3	4,38	Equipe real ou verdadeira
5 J	4	4,37	Equipe real ou verdadeira
7H, 1B, 1C e 4J	3	4,31 a 4,24	Equipe real ou verdadeira
5 A	4	4,21	Equipe real ou verdadeira
1 F	4	4,2	Equipe real ou verdadeira
10 D	2	4,2	Equipe real ou verdadeira
3 B	4	4,18	Equipe real ou verdadeira
5 G	4	4,18	Equipe real ou verdadeira
14 D	2	4,17	Equipe real ou verdadeira
2 J	3	4,16	Equipe real ou verdadeira
5 C e 16D	2	4,13 e 4,10	Equipe real ou verdadeira
4 B e 1 A	4	4,1	Equipe real ou verdadeira
11F e 5B	3	4,09 e 4,07	Equipe real ou verdadeira
6 H	2	4,07	Equipe real ou verdadeira
2 H, 8C, 1I e 14G	3	4,04 a 4,00	Equipe real ou verdadeira
4 C	4	3,98	Equipe real ou verdadeira
3 J e 12I	3	3,98 e 3,96	Equipe real ou verdadeira
9 B	2	3,93	Equipe real ou verdadeira
6 C	5	3,92	Equipe real ou verdadeira
6 J, 7 J e 6 A	4	3,83 e 3,77	Equipe real ou verdadeira
6 I	3	3,71	Equipe potencial
2 D e 12 D	2	3,67 e 3,63	Equipe potencial
1 H e 15 G	3	3,53 e 3,51	Equipe potencial

3 H e 5 D	2	3,50 e 3,47	Equipe potencial
3 C	4	3,4	Equipe potencial
11I, 8J, 7B, 3F e 9C	3	3,29 a 2,89	Equipe potencial
3 A	4	2,83	Equipe potencial
Média		4,22	

Fonte: elaborada pelos autores da pesquisa (2011)

A média da maturidade foi de 4,22 pontos na escala de 1 a 5, a baixa dispersão dos dados através do desvio padrão 0,546 demonstra que a média é válida e que as equipes participantes dos jogos e simulações na sua maioria são equipes maduras. A alta maturidade das equipes deve-se ao fato das turmas estarem no 6º ou 8º período do curso superior, estes três ou quatro anos de atividade conjunta e conhecimento prévio dos acadêmicos contribuem para maior integração na disciplina.

Seguindo a classificação das equipes de Katzenbach e Smith (1994): Dez equipes (12,82%) classificadas como de alta *performance* (11D, 15D, 4D, 11C, 12H, 8G, 2C, 9I, 1G, 4A), são as que possuem maturidade altíssima e desempenham atividades interdependentes com base na teoria apresentada.

Os resultados apontam 54 equipes (69,23%) classificadas como equipes reais ou verdadeiras, com maturidade elevada e atividades de forma coletiva e apenas 14 equipes (17,95%) obtiveram maturidade intermediária (6I, 2D, 12D, 1H, 15G, 3H, 5D, 3C, 11I, 8J, 7B, 3F, 9C e 3A) e são denominadas equipes potenciais.

4.2 Mensuração da coesão e desempenho das equipes

O *ranking* com a *performance* de cada equipe é o instrumento de avaliação do desempenho empresarial utilizado pelos instrutores. O estudo visa também mensurar o nível de coesão das equipes como forma de avaliar o comportamento humano nas quatro dimensões da coesão proposta por Yukelson, Weinberg e Jackson (1984), conforme tabela 3.

Tabela 3. Médias das coesões das equipes nas quatro dimensões

Equipes	Membros	Q. trabalho	Atração	U.Propósito	P. Valoriz.	Coesão	Maturidade	<i>Performance</i>	Classificação das equipes
11 D	2	9,44	10,38	7,5	10,5	9,45	5	99,82%	Equipe de alta <i>performance</i>
8 G	4	9,75	10,68	8,5	8,75	9,42	5	95,30%	Equipe de alta <i>performance</i>
9 I	3	9,54	9,76	9,5	9,56	9,59	4,93	92,58%	Equipe de alta <i>performance</i>
1 G	4	9,38	10,68	9,81	10,25	10,03	4,92	88,32%	Equipe de alta <i>performance</i>

15 D	2	10,63	10,86	10,38	10,5	10,59	5	86,00%	Equipe de alta performance
2 C	4	10,44	10,29	10,69	9,67	10,27	4,96	74,04%	Equipe de alta performance
4 D	2	9,44	10	10	10	9,86	5	70,36%	Equipe de alta performance
11 C	2	11	11	11	11	11	5	60,31%	Equipe de alta performance
4 A	6	9,75	10,43	11	10,94	10,53	4,91	55,07%	Equipe de alta performance
12 H	2	9,06	8,57	8,38	8,33	8,59	5	35,98%	Equipe de alta performance
5 A	4	9,18	10,06	9,5	9,47	9,55	4,21	100,00%	Equipe real ou verdadeira
6 B	3	9,75	10,1	9,83	9,67	9,84	4,58	99,09%	Equipe real ou verdadeira
1 J	3	10,08	10,33	10,5	10,33	10,31	4,38	94,88%	Equipe real ou verdadeira
4 J	3	9,42	10,38	9,42	9,78	9,75	4,24	94,64%	Equipe real ou verdadeira
6 C	4	8,81	9,96	8,94	7,42	8,78	3,92	93,37%	Equipe real ou verdadeira
9 D	2	9,31	10,14	9,38	10,17	9,75	4,63	90,43%	Equipe real ou verdadeira
5 I	3	9,46	10,48	8,92	10,78	9,91	4,53	88,20%	Equipe real ou verdadeira
1 A	4	9,34	10,14	9,94	9,17	9,65	4,1	88,10%	Equipe real ou verdadeira

2 J	3	8,39	9,52	7,78	9,28	8,74	4,16	87,30%	Equipe real ou verdadeira
5 F	2	9,69	10,36	9,63	10,17	9,96	4,67	86,73%	Equipe real ou verdadeira
6 A	4	7,25	7,79	7,94	7,42	7,6	3,77	86,38%	Equipe real ou verdadeira
5 B	3	8,54	9,29	8,17	8,78	8,69	4,07	85,68%	Equipe real ou verdadeira
4 C	4	9,06	9,49	9,75	9,04	9,34	3,98	85,34%	Equipe real ou verdadeira
7 H	3	8,29	9,38	8,17	8,44	8,57	4,31	80,46%	Equipe real ou verdadeira
8 F	3	9,88	10,17	8,83	10,11	9,75	4,62	80,25%	Equipe real ou verdadeira
11 F	3	9,33	10,1	9,42	9,44	9,57	4,09	79,89%	Equipe real ou verdadeira
12 F	3	9,48	10,28	9	9,56	9,58	4,38	79,42%	Equipe real ou verdadeira
7 A	3	9,42	10,9	8,5	10,78	9,9	4,73	76,41%	Equipe real ou verdadeira
5 C	2	9,75	10,5	9,38	10,33	9,99	4,13	75,82%	Equipe real ou verdadeira
2 H	3	9,75	11	9,5	10,56	10,2	4,04	75,10%	Equipe real ou verdadeira
3 B	4	8,98	10,19	9,25	9,33	9,44	4,18	65,42%	Equipe real ou verdadeira
1 C	3	8,29	9,24	8,17	7,89	8,4	4,29	65,19%	Equipe real ou

									verdadeira
6 H	2	8	9,43	8	7,67	8,27	4,07	65,04%	Equipe real ou verdadeira
3 J	3	8,75	9,43	8,75	9,22	9,04	3,98	64,23%	Equipe real ou verdadeira
5 J	4	9,53	9,89	9,06	9,42	9,48	4,37	63,19%	Equipe real ou verdadeira
7 D	2	8,56	9,14	8,13	8,5	8,58	4,7	63,12%	Equipe real ou verdadeira
4 F	3	10,63	10,81	10,5	10,78	10,68	4,58	62,11%	Equipe real ou verdadeira
12 D	2	6,56	8,64	6,88	7,5	7,4	3,63	61,43%	Equipe real ou verdadeira
8 D	2	9,81	10	9,38	9,17	9,59	4,57	57,47%	Equipe real ou verdadeira
14 G	3	8,17	9,17	8,58	8,11	8,51	4	56,07%	Equipe real ou verdadeira
11 H	3	9,13	9,98	8,58	9,78	9,37	4,89	54,39%	Equipe real ou verdadeira
4 I	3	8,75	9,29	9	9,33	9,09	4,47	50,52%	Equipe real ou verdadeira
2 A	3	7,92	9,03	7,25	9,28	8,37	4,71	49,90%	Equipe real ou verdadeira
16 D	2	7,69	9	7,88	7,83	8,1	4,1	48,39%	Equipe real ou verdadeira
6 J	4	6,69	6,93	7,75	7,83	7,3	3,83	45,63%	Equipe real ou verdadeira
4 B	4	9,41	10,04	8,69	9,33	9,37	4,1	43,03%	Equipe real

									ou verdadeira
3 I	3	9,38	9,48	8,92	9,78	9,39	4,76	42,81%	Equipe real ou verdadeira
5 H	3	7,85	8,22	7,83	7,44	7,84	4,78	42,66%	Equipe real ou verdadeira
8 C	3	9,33	9,45	9,14	9,56	9,37	4,02	40,90%	Equipe real ou verdadeira
1 B	3	8,79	8,86	7,75	8,67	8,52	4,29	40,35%	Equipe real ou verdadeira
12 I	3	8,46	8,29	8,67	7,22	8,16	3,96	40,12%	Equipe real ou verdadeira
15 G	3	7,04	7,57	6,83	7,78	7,31	3,51	39,37%	Equipe real ou verdadeira
6 F	3	10,75	10,95	10,5	10,67	10,72	4,71	35,31%	Equipe real ou verdadeira
8 I	3	7,21	7,29	6,5	6,33	6,83	4,62	35,22%	Equipe real ou verdadeira
10 H	3	9,38	10,76	9,33	10,56	10,01	4,58	34,43%	Equipe real ou verdadeira
14 D	2	8,81	9,64	8,5	9,5	9,11	4,17	29,75%	Equipe real ou verdadeira
1 D	2	8,88	10,21	9	9,17	9,31	4,63	28,34%	Equipe real ou verdadeira
9 B	2	7,5	9,9	7,38	9	8,44	3,93	27,41%	Equipe real ou verdadeira
1 I	3	7,97	7,48	8,25	8,11	7,95	4,47	25,71%	Equipe real ou verdadeira

13 D	2	9,75	9,86	9,25	9,25	9,53	4,43	15,12%	Equipe real ou verdadeira
1 F	4	8,44	9,5	8,5	8,83	8,82	4,2	12,36%	Equipe real ou verdadeira
3 C	4	7,41	8,67	7,44	7,92	7,86	3,4	97,02%	Equipe potencial
11 I	3	8,08	8,95	8,75	8,89	8,67	3,29	81,74%	Equipe potencial
8 J	3	9,17	9,48	9,08	9,22	9,24	3,18	80,57%	Equipe potencial
3 F	3	9,13	9,72	8,5	9,44	9,2	3	74,02%	Equipe potencial
6 I	3	8,11	9,05	8,25	8	8,35	3,71	67,13%	Equipe potencial
7 J	4	8,13	7,86	7,25	7,58	7,7	3,83	57,15%	Equipe potencial
2 I	3	7,38	8,14	7,75	7,89	7,79	4	56,20%	Equipe potencial
5 G	4	8,04	9,67	8,33	9,56	8,9	4,18	53,61%	Equipe potencial
3 H	2	8,81	8,92	8,63	8,17	8,63	3,5	53,48%	Equipe potencial
7 B	3	9,29	10	9,58	9,56	9,61	3,04	51,30%	Equipe potencial
2 D	2	7,81	8,64	6,75	8	7,8	3,67	37,28%	Equipe potencial
5 D	2	7,81	9,43	6,75	8	8	3,47	34,84%	Equipe potencial
9 C	3	6,32	6,15	6,78	6,22	6,37	2,89	11,30%	Equipe potencial
3 A	4	5,38	6,38	6	6,08	5,96	2,83	0,00%	Equipe potencial
Média		8,83	9,5	8,71	9,04	9,02	4,22	62,32%	

Fonte: elaborado pelos autores da pesquisa (2011)

A média de coesão das equipes foi de 9,02 na escala de 1 a 11 pontos. O resultado demonstra que as equipes participantes dos jogos de empresa que utilizam o *software* Simulador Coliseum possuem alta coesão social e da tarefa. Destas, 64 equipes (82,05%) obtiveram média entre 8 e 11 pontos, 11 equipes (14,10%) obtiveram médias inferiores entre 7 e 8 pontos e somente três (3,84%) demonstram coesão menor entre 5 e 7 pontos. O cálculo da dispersão comprova a baixa variância das médias da tabela 3, apresentando como desvio padrão os valores entre 1,082 e 1,20.

A alta coesão das equipes deve-se ao fato das turmas estarem em períodos finais dos cursos de administração, ou seja, desenvolvem trabalhos coletivos por três ou quatro anos conhecendo-se antes do início desta atividade. Destaca-se o fato das equipes serem constituídas por acadêmicos em fase de conclusão do curso, 77,78% das IES possuem a disciplina no 8º período e 22,22% das IES a disciplina pertence ao 6º período, demonstrando maior maturidade com a profissão.

A dimensão qualidade do trabalho exibe média de 8,83 pontos. Das equipes pesquisadas 61 equipes (78,20%) alcançaram níveis de coesão entre 8 e 11 pontos e 13 equipes (16,66%) apresentam coesão entre 7 e 8 pontos e somente quatro equipes (5,12%) obtiveram coesão entre 5 e 7 pontos. Constata-se nestes resultados que maior parte das equipes participantes dos jogos e/ou simulações empresariais possui nível alto de coesão nos fatores trabalho em equipe, respeito mútuo, grau de doação, resolução de conflitos, união e disciplina.

As relações sociais das equipes foram mensuradas pela dimensão atração ao grupo que apresentou a maior média 9,50 pontos. Nesta dimensão 70 equipes (89,75%) demonstraram coesão entre 8 a 11 pontos e seis equipes (7,69%) coesão entre 7 e 8 pontos e duas equipes (2,56%). Percebe-se que as equipes estudadas apresentam alta coesão relacionada aos sentimentos de aceitação na equipe, orgulho de pertencer, desejo de continuidade e satisfação com as amizades.

Os resultados da dimensão unidade de propósito apresentam média alta de coesão 8,71 pontos. Percebe-se nesta dimensão a maior variação das médias, 62 equipes (79,49%) exibem coesão entre 8 a 11 pontos, nove equipes (11,54%) atingiram coesão entre 7 e 8 pontos e sete equipes (8,97%) entre 5 e 7 pontos. As equipes demonstraram variação sobre o entendimento dos objetivos das equipes, comprometimento e preparação das equipes.

A dimensão papéis valorizados exibe média superior a qualidade do trabalho e unidade de propósito com 9,04 pontos. Das equipes pesquisadas 66 equipes (84,62%) exibiram coesão entre 8 a 11 pontos, 10 equipes (12,82%) apresentaram coesão entre 7 e 8 pontos e somente duas (2,56%) obtiveram coesão entre 5 a 7 pontos. Alto nível de coesão nesta dimensão demonstra que os membros das equipes estão satisfeito com a valorização da função por parte dos líderes e colegas e sentem-se parte das equipes.

Percebe-se que das dez equipes de alta *performance*, sete (70%) atingiram desempenho entre 70% e 100%. Das 54 equipes reais ou verdadeiras 22 (40,7%) atingiram desempenho entre 70% e 100% e das 14 equipes potenciais, somente quatro (21,40%) atingiram desempenho entre 70% e 100%. O resultado da evidencia que, quanto menor os níveis de coesão e maturidade das equipes, menor é a possibilidade de alcançar desempenho satisfatório. Os resultados da tabela 3 mostram que as equipes que possuem maturidade elevada e coesão alta possuem maior probabilidade de alto desempenho.

Os dados da tabela 3 são coerentes com o estudo de Gosenpud, Miesing e Milton (1984) *apud* Wolfe e Box (1987) no curso de Normas de Negócio em equipes de dois a cinco membros para participar um jogo de negócio, por dois anos simulados. O estudo relacionou o desempenho econômico da firma e constatou que a coesão foi o maior contribuinte para o fator que poderia ser denominado Gerenciamento Estratégico.

Com a intenção de analisar se o tempo e a forma de seleção de equipes influenciam no nível de coesão das equipes, este estudo faz uma comparação destas variáveis na tabela 4.

Tabela 4. Comparativo da Coesão entre as Turmas de Acadêmicos

Turma	Número Membros	Qualidade Trabalho	Atração ao Grupo	Unidade de Propósito	Papéis Valorizados	Média Geral
F	8	9,67	10,24	9,36	9,88	9,79

D	15	9,03	9,83	8,68	9,25	9,20
B	7	8,89	9,77	8,66	9,19	9,13
C	9	8,93	9,42	9,03	8,78	9,04
J	8	8,77	9,23	8,70	9,08	8,94
G	5	8,48	9,55	8,41	8,89	8,83
A	7	8,32	9,25	8,59	9,02	8,79
H	9	8,66	9,36	8,48	8,61	8,78
I	10	8,43	8,82	8,45	8,59	8,57
	78	8,83	9,50	8,71	9,04	9,02

Fonte: elaborada pelos autores da pesquisa

A comparação faz-se necessária para análise da interferência ou imposição dos instrutores na formação das equipes e o nível de coesão apresentada nas quatro dimensões do estudo. As turmas G e H utilizaram como critério de formação de equipes a indicação do instrutor. Percebe-se na tabela 4 que as duas turmas, com médias 8,78 e 8,83 respectivamente, não demonstram nível menor, relevante, de coesão em relação as demais turmas formadas pela escolha dos próprios acadêmicos ou chamadas de auto-selecionadas.

Os resultados da tabela 4 são semelhantes com o estudo de Wolfe e Box (1987), também realizado com alunos que participaram de jogo de gerenciamento, concluiu que as equipes que tiveram como opção a auto-seleção dos membros não obtiveram desempenhos superiores as demais.

As turmas I e J possuem a disciplina jogos e/ou simulações em dois períodos (semestres) em comparação as demais turmas que participaram da disciplina de jogos e simulações por um período. As duas turmas apresentaram como médias de coesão 8,57 e 8,94, respectivamente, não demonstram maior coesão em relação as demais turmas pelo maior tempo de desenvolvimento de atividades.

Em linhas gerais, conclui-se que a formação da equipe e o tempo não são necessariamente fatores decisivos para coesão social ou da tarefa. Este resultado é discordante do relato de Robbins (2002) quando evidencia três níveis para que a coesão se desenvolva: a coesão pode ser desenvolvida no tempo que os participantes passam juntos; o tamanho pequeno da equipe facilita a interação, e as equipes fortalecem-se e unem-se quando enfrentam ameaças externas, gerando maior aproximação dos membros.

5. Conclusões

O trabalho em equipe, tão estimulado atualmente no meio empresarial, visa à maximização dos resultados e o maior comprometimento dos recursos humanos. Marras (2009) destaca que os indivíduos, quando trabalham em conjunto e compartilham responsabilidades, possibilitam o seu compromisso e envolvimento na solução de problemas. Assim, para maximizar os resultados do trabalho coletivo faz-se necessário desenvolver ferramentas e implantar modelos de identificação dos comportamentos grupais para melhor gerenciá-los.

A coesão das equipes é um dos comportamentos possíveis de ser mensurada e acompanhada, trazendo inúmeras vantagens para as equipes tanto esportivas, empresariais e acadêmicas. As equipes coesas possuem maior integração quanto aos objetivos e metas do grupo, são unidas, colaborativas, desejam permanecer na mesma formação e apoiam uns aos outros nas tarefas.

A mensuração da maturidade, vista como um elemento de classificação do desempenho da equipe possibilita um entendimento mais preciso no que tange o modo de funcionamento das equipes no

ambiente produtivo e permitirá inferir sobre a *performance* da equipe.

A EM de Dyer (1994) apresentou 64 equipes com maturidade elevada (10 classificadas como equipes de alta *performance* e 54 equipes reais ou verdadeiras) e 14 com nível intermediário de maturidade também classificadas como equipes potenciais. As equipes participantes da disciplina de jogos e/ou simulações do curso de administração, do Estado do Paraná, que utilizam o Simulador Coliseum, possuem na grande maioria grau de maturidade elevada, com o índice de 82,05%.

A coesão das equipes apresentou média de 9,02 evidenciando o alto nível de coesão das equipes. No estudo as quatro dimensões foram mensuradas apontando a o maior índice para dimensão *atração ao grupo* relacionada à coesão social, em que se avalia a integração dos membros, amizades conquistadas, orgulho, continuidade na equipe, significado e aceitação, atingiu maior média, 9,50.

A segunda maior média foi a dimensão *papéis valorizados* com 9,04 que demonstra a importância para os pesquisados em pertencer à equipe, quanto ao reconhecimento dos membros e do líder (neste estudo representado pelo instrutor do jogo), pelo papel desenvolvido dentro da equipe.

As dimensões *qualidade do trabalho* e *unidade de propósito* obtiveram respectivamente médias 8,83 e 8,71 demonstrando também alta coesão das equipes pesquisadas para estes pontos: a *qualidade do trabalho* avaliada através do trabalho da equipe em si, respeito, compatibilidade, resolução de conflitos, união e disciplina; e *unidade de propósito* que avalia a preparação da equipe, clareza de objetivos e reavaliação de objetivos.

As equipes estudadas evidenciaram altos níveis de coesão e maturidade, este resultado deve-se ao fato dos acadêmicos conhecerem-se previamente ao desenvolvimento desta atividade considerando que estudam juntos de três a quatro anos.

A coesão e maturidade mensuradas foram comparadas com o desempenho empresarial através do software de gerenciamento de jogos de empresa Coliseum e apresentam como resultado, as equipes com maior coesão e maturidade elevada, classificadas com equipes de alta *performance*, demonstraram maior probabilidade de alto desempenho, destas 70% atingiram aproveitamento na disciplina com *performance* entre 70% e 100%. E das equipes com menor coesão e maturidade intermediária, classificadas como equipes potenciais, somente 21,42% atingiram o mesmo aproveitamento.

Com base nos resultados da pesquisa conclui-se que existe relação positiva entre nível de coesão e maturidade das equipes em função da sua eficácia no desempenho empresarial.

Referências

ARAÚJO, L. C. G. e GARCIA A. A. gestão de pessoas. Edição completa. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, R. B. **Análise das dificuldades da ação em equipe numa sociedade relacional paradoxos da gestão no contexto brasileiro, o caso da consultoria ABC**. 2002. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) FGV-Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro

BEJARANO, V. C. **Elementos essenciais à implementação de equipes**: um estudo de caso da indústria de papel. 2006. 115f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa.

BEJARANO, V. C.; PILATTI, L. A. Elementos externos essenciais à implementação de equipes: um estudo de caso. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 43. n. 1. p. 17-29, jan/fev/mar. 2008.

CARRON, A.; WIDMEYER, W.; BRAWLEY, L. The Development of Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: the group environment questionnaire. **Journal of Sport Psychology**, v.7, p. 244-267, 1985.

CARRON, A; BRAWLEY, L.R.; WIDMEYER, N.W. The Group Environment Questionnaire: test manual. Morgantown, EUA: **Fitness Information Technology**, 2002.

CAMPBELL, L.; CAMPBELL, B.; DICKINSON, D. **Ensino e aprendizagem por meio das inteligências múltiplas**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Artes Médicas Sul, 2000.

COLISEUM – **Simulador Coliseum**: gerenciador de jogos de empresa para área de gestão disponível no site www.simuladorcoliseum.com.br acessado de agosto a dezembro de 2012.

COSTA, A. C. Work Team Trust and Effectiveness. **Personnel Review**. v. 32. n. 5, p. 605-622, 2003.

FESTINGER, L. S.; SCHACHTER, K. BACK. Social Pressure in Informal Groups: a study of a human factors in housing. **Harper & Bros**, New York, EUA, 1950.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**, São Paulo: Makron, 1994.

KATZENBACH, J. R. A disciplina das equipes. **HSM-Management**. São Paulo, n. 17, nov-dez, p. 56-60, 1999.

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

LEWINSKI, S. A. **Desempenho de equipes em jogos empresariais**: um estudo sobre coesão e maturidade de equipes. 2011, Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa

MACHADO, A. A. **As ciências do esporte e os aspectos psicológicos**: por uma busca da estabilização da área. In.: Machado, A. A. [Org]. Psicologia do Esporte: da educação física ao esporte de alto nível. pp. 269-276. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MONTANARI, R. L. **Os homens e as equipes de trabalho no ambiente produtivo**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa

MONTANARI, R. L.; PILATTI, L. A.; LIMA, I. A. de; ROMANO, C. A. A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo. **Gestão & Produção**, São Carlos, 2011, vol. 18, n. 2, pp. 367-378. 2011.

MOSCOVICI. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

PARKER, G. M. **O poder das equipes**, Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ROUCO, J. C. D. **A coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar** – PROELIUM Revista Academia Militar, Vo. 10. Portugal, 2004.

TUTKO, T. A.; RICHARDS, J. W. **Psicología del entrenamiento desportivo**. Boston: Allyn and Bacon, 1984.

SCHERMERHORN, Jr., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**; Porto Alegre: Bookman, 1999.

VERGARA, S. C.. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do exercício**. 2.ªed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001

WOLFE J. e BOX T. M. Team cohesion effects on business game performance. **Developments in Business Simulation & Experiential Exercises**, Volume 14, 1987

YUKELSON, D., WEINBERG, R. y JACKSON, A. A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. **Journal of Sport Psychology**, 6, 103-107, 1984.

1. Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Especialista em Administração de Recursos Humanos (UNIVEL), Especialista em Gestão Estratégica de Organizações (UNISEP), Graduada em Administração (UNICENTRO). É professora em cursos de graduação e pós graduação e consultora empresarial na área de Gestão de Pessoas. Email: sandra@objetivath.com.br

2. Mestre em Engenharia da Produção e Especialista em Gestão Industrial com ênfase em Conhecimento e Inovação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Negócios pela Fae Business School. É professor em cursos de graduação e pós graduação e consultor empresarial com ênfase em Gestão de Pessoas baseada em Equipes e Desenvolvimento de Equipes no ambiente produtivo. Email: prof_robson@terra.com.br

3. Doutor em Educação Física pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Mestre em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba e Especialista em Educação pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Atua como professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Campus Ponta Grossa, vinculado aos cursos de graduação em

Engenharia da Produção e Programas de pós graduação Engenharia da Produção (PPGEP) e Ensino de Ciência e Tecnologia (PPGECT). É líder do grupo de pesquisa Gestão de Recursos Humanos para o ambiente produtivo. Email: lamilatti@utfpr.edu.br

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 13) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados