

CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO E COMBINAÇÃO SOCIAL: UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL INTEGRADO

DOUGLAS DE LIMA FEITOSA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)
douglas-feitosa@uol.com.br

CONSTRUÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO E COMBINAÇÃO SOCIAL: UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL INTEGRADO

INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento contínuo de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), as organizações passaram por diversos ciclos de transformação de processos, envolvendo a aplicação de Sistemas de Informação (SI). Esse emprego de SI nos processos organizacionais, com vistas à melhoria de sua eficiência, envolve o uso de técnicas computacionais para realização de atividades diversas (Xu, 2011).

Passadas algumas décadas, desde o início dessas mudanças, alguns processos permanecem parcialmente automatizados por razões que podem estar relacionadas à sua complexidade, às limitações tecnológicas e/ou aos interesses das partes envolvidas, conforme indica a literatura sobre o assunto (Schafermeyer, Rosenkranz & Holten, 2012).

Esse cenário, no qual se intuem dificuldades para o desenvolvimento de SI, é comum ao processo de composição de equipes nas organizações. Nele, se percebe uma disparidade de regras e procedimentos adotados (Zimmer, Gill, Attridge. & Obenauf, 2014). Essa falta de padronização dos procedimentos formais para construção de equipes pode ser um dos complicadores para o desenvolvimento e adoção de SI, uma vez que, para viabilizar recomendações de equipes que sejam compatíveis com os objetivos de seus usuários (membros das equipes), é necessário estabelecer as regras que os tangem (Tiwana & McLean, 2005).

Na área de estudos organizacionais, há um vasto corpo teórico, no que se refere ao processo de construção de equipes, incluindo diferentes perspectivas filosóficas sobre o fenômeno em questão. Apesar de o conhecimento sobre equipes avançar em diferentes vertentes, nem todas são compatíveis com a ideia de automação de processos. De fato, algumas ontologias defendidas inviabilizam a existência de toda a área de Inteligência Artificial (IA), por não aceitarem a possibilidade de que o mundo social, seus elementos e dinâmicas sejam descritos em regras e estruturas lógicas, denominadas algoritmos (Burrell & Morgan, 1979). Tais estruturas, todavia, são utilizadas na construção de SI.

Para compreensão do fenômeno em questão, este trabalho baseia-se numa linha teórica de estudos organizacionais que é compatível com a lógica por trás da construção de SI, a teoria dos modelos de composição de equipes. Nesses modelos são apresentados os fatores que possuem uma relação direta ou indireta com o desempenho das equipes (Mathieu, Tannenbaum, Donsbach & Alliger, 2014). Em paralelo, teorias das ciências da computação também abordam o fenômeno da composição de equipes. É o caso da teoria de combinação social, que versa sobre o desenvolvimento de algoritmos para combinação de dois ou mais indivíduos, inclusive no contexto de grupos e equipes. Além disso, existem os fatores inerentes aos diferentes contextos organizacionais e que implicam em regras e atividades particulares de composição de equipes (Terveen & MacDonald, 2005).

Assim, o objetivo deste ensaio teórico é o de sintetizar os principais elementos das linhas teóricas supramencionadas em um modelo conceitual, que pode facilitar futuras investigações científicas e estimular o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de SI aplicados ao processo de composição de equipes. São consideradas premissas e boas práticas para construção de artigos teóricos (Bertero, 2011; Devers, Ballinger & Ragins, 2016).

Este trabalho é estruturado da seguinte forma: inicialmente são evidenciadas as principais variáveis das teorias de modelos de composição de equipes e de combinação social para formação de grupos. Essas variáveis são integradas em um modelo conceitual para construção de equipes. Em seguida, é apresentado o contexto escolhido, e as suas variáveis específicas, para exemplificar a aplicação teórica do modelo. Por fim, o modelo ajustado pelo contexto é apresentado, juntamente com as proposições para estudos futuros.

MODELOS DE COMPOSIÇÃO DE EQUIPES

A literatura de administração aborda amplamente as temáticas relacionadas às equipes. Há correntes teóricas em diversos contextos (Ex.: organizações, saúde, educação, operações, marketing, esportes e etc.). Adicionalmente, pesquisas na área de organizações convergiram para o entendimento de que diversos aspectos de composição de equipes têm relação com o seu desempenho. Esse amplo interesse das ciências, sobretudo das ciências sociais, deve-se à premissa de que as equipes são vistas como o alicerce das organizações modernas e isso se reflete em diversos trabalhos de revisão do estado da arte publicados nos últimos anos (Mathieu et al., 2014).

Para este trabalho, tratam-se os termos “Equipes”, “Grupos” e “Grupos de Trabalho” como correlatos. Sintetizam-se as definições de equipes apresentadas em alguns dos trabalhos que abordam o assunto (Kozlowski & Ilgen, 2006). Por “Equipe” entende-se um conjunto de indivíduos que são interdependentes em suas atividades (inclusive naquelas que podem ser realizadas por meio de ambientes virtuais), que partilham responsabilidades no que cerne a resultados, que interagem socialmente, que possuem diferentes papéis e responsabilidades, e que possuem ligações e relacionamentos em nível organizacional e ambiental.

A composição de equipes pode acontecer em variadas situações e circunstâncias, conforme apresentam Mathieu, Tannenbaum, Donsbach e Alliger (2013):

- Decisões motivadas pela adição, subtração ou substituição de um único membro;
- Reposição simultânea de múltiplos membros da equipe;
- Distribuição simultânea de novos colaboradores para diversas equipes;
- Formação de grupos temporários;
- Múltiplas decisões simultâneas considerando as situações acima;
- Redistribuição de membros ocasionada por redesenho de processos organizacionais, enxugamento do quadro ou fusões.

Considerando as variadas situações listadas, bem como a necessidade de otimizar a relação entre a combinação de atributos dos membros de equipes e dos resultados por estes produzidos, foram desenvolvidos, ao longo do tempo, modelos de composição de equipes. Mathieu et al (2014) apresentam uma ampla revisão da literatura e consolidam as diferentes correntes teóricas em quatro modelos, que são apresentados na Figura 1.

	Foco no Indivíduo	Foco na Equipe
Modelos Orientados aos Indivíduos	<p>Modelo tradicional de alocação indivíduo-cargo</p> <p><u>Variáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Cognitivas • Habilidades Psicomotoras • Dedicção 	<p>Modelo focado no indivíduo com considerações de trabalho em equipe</p> <p><u>Variáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de Organização • Cooperatividade • Orientação à Equipe
Modelos Orientados às Equipes	<p>Modelo de contribuição relativa</p> <p><u>Variáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Membro mais fraco • Influência do líder • Características dos membros em posições centrais 	<p>Modelo de perfil de equipe</p> <p><u>Variáveis:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de domínio de linguagens específicas ou de conhecimento tácito • Diversidade funcional • Tendências à criação de subgrupos homogêneos (<i>Fault lines</i>)

Figura 1: Os quatro modelos de composição de equipes.

Nota Fonte: Adaptado de Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S. & Alliger, G. M. (2013). Achieving optimal team composition for success. In: Salas, E. (Ed.), *Developing and enhancing high-performance teams: Evidence-based practices and advice*, p. 520-551. San Francisco: Jossey-Bass.

Tal representação, que sintetiza a literatura existente em quatro modelos gerais, é fundamentada nas premissas de Kozlowski e Ilgen (2006) que tratam dos processos de agregação - maneiras em que variáveis de membros das equipes podem ser combinadas para formação de uma variável *proxy*, nesse caso, de composição de equipes. Basicamente, as variáveis mencionadas estão relacionadas aos CCHOs - Conhecimentos, Capacidades, Habilidades, e Outras Características Relevantes (*KSAOs - Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics*).

São diversas as definições para os termos acima citados. Para um melhor entendimento, seguem as definições adotadas para este trabalho (The Free Dictionary, 2014):

- Conhecimento - Familiaridade, consciência ou entendimento obtido por meio de experiências ou estudos;
- Capacidade - Proficiência, facilidade ou destreza que é adquirida através de treinos ou experiências;
- Habilidades - Qualidade necessária para realização de determinada tarefa, podendo ser adquirida de forma natural ou não.

A seguir, são detalhados os quatro modelos e apresentadas as considerações adicionais acerca de variáveis que agregam à compreensão da composição de equipes.

Modelo tradicional de alocação indivíduo - cargo

A base teórica desse modelo advém da psicologia e da área de recursos humanos e foi amplamente aplicada desde os anos 80, permanecendo até os dias atuais. As premissas relacionadas ao modelo defendem que, quando se obtém o perfil relevante de membros para cada cargo da equipe, considerando conhecimentos, capacidades, habilidades e outras características, o desempenho do indivíduo é melhorado, assim como é melhorado o desempenho geral da equipe (Harris, McMahan & Wright, 2012).

Todavia, há trabalhos que questionam a validade de medidas agregadas de desempenho baseadas apenas em indicadores individuais (Lepine, Buckman, Crawford & Methot, 2011)

Modelo focado no indivíduo com considerações de trabalho em equipe

A suposição relacionada a esse modelo é a de que o desempenho da equipe é melhor quando todos os membros possuem competências genéricas de trabalho em equipe. Assim sendo, tal modelo também possui um foco individual e assume que a equipe será mais eficiente à medida que, na média, seus membros possuam um melhor escore de competências genéricas de trabalho em equipe (Stevens & Campion, 1999).

Todavia, não há evidências da maior importância das CCHOs genéricas de trabalho em equipe em comparação com as CCHOs individuais, sendo atribuída ao especialista responsável pela composição da equipe tal inferência. Há, ainda, o pressuposto de que os membros que ocupam determinada posição na equipe desempenham influências em graus diferentes no desempenho geral (Mathieu et al., 2014);

Modelo de perfil de equipe

O modelo de perfil de equipe defende uma abordagem baseada nas propriedades de composição agregadas, por meio de estatística descritiva, das CCHOs dos membros da equipe.

As CCHOs dos membros passam a ser consideradas coletivamente ao invés de ligadas às suas respectivas posições. Nessa abordagem, as características de cada membro (Ex.: etnia, gênero, idade) contribuem para um parâmetro de distribuição que está relacionado ao perfil/nível da equipe (Mumford, Van Iddekinge, Morgenson, & Campion, 2008).

Tais atributos, por si sós, podem não melhorar o desempenho dos membros em suas respectivas posições (individualmente), mas podem afetar o desempenho geral ao contribuir para o trabalho em equipe;

Modelo de contribuição relativa

O Modelo de Contribuição Relativa apresenta uma suposição alternativa àquela apresentada pelo modelo tradicional de alocação indivíduo-cargo, onde todos os membros possuem a mesma importância para o desempenho da equipe. Nessa abordagem, o entendimento central é o de que o desempenho geral da equipe depende mais das características de certos membros do que de outros (Devine & Philips, 2001).

Torna-se importante a compreensão das inter-relações das posições da equipe. As competências de cada membro são ponderadas diferentemente, mas essa ponderação não precisa ser uniforme ao longo do tempo ou para todos os processos desempenhados pela equipe.

Adicionalmente, Mathieu et al (2014) mencionam que há três suposições consideradas nos modelos de composição de equipes que não condizem com as evidências empíricas: as influências da equipe ao desempenho permanecem constantes ao longo do tempo; as posições/cargos permanecem com a mesma importância ao longo do tempo; A participação dos membros na equipe permanece constante ao longo do tempo. Essas premissas levaram à proposta de ajuste e agregação dos modelos apresentados.

Modelo com agregação de aspectos temporais e de dinâmicas de participação

Apesar de a maioria dos modelos de construção de equipes considerarem que esses arranjos de profissionais são estáticos, do ponto de vista do desempenho, a literatura traz evidências de que as equipes são dinâmicas e seus desempenhos sofrem variação ao longo do tempo (Weingart, 1997).

Apesar de a literatura não detalhar os impactos dos aspectos temporais no desempenho, é possível inferir que perfis diferentes de equipes são demandados em diferentes pontos no tempo. Por exemplo, em estágios iniciais de projetos, é importante compor as equipes com membros que possuam habilidades de planejamento de atividades. Continuando o exemplo, em estágios posteriores, é preferível ter membros com habilidades de ordem técnica e de trabalho em grupo.

Além disso, há as situações de replanejamentos periódicos, sejam voluntários ou arbitrários, que demandam combinações de equipes que contemplem habilidades de identificação de problemas, realização de diagnósticos, e capacidade de desenvolver planos de ação (Mathieu et al., 2014).

Todos os modelos citados foram modelados matematicamente para indicar os seus respectivos impactos no desempenho das equipes. Como esse trabalho representa um esforço teórico integrativo, são apresentados, na Tabela 1, os construtos levantados nesses modelos e suas respectivas definições.

Tabela 1

Variáveis dos Modelos de Composição de Equipes

Construtos	Definições	Referências
CCHOs Individuais	Conhecimentos, Capacidades, Habilidades e Outras características individuais relevantes que podem impactar no desempenho da equipe	Harris, McMahan & Wright, 2012; Mathieu et al., 2014

CCHOs de Trabalho em Equipe	Competências individuais que influenciam as atividades realizadas no âmbito de equipes	Stevens & Campion, 1999; Mathieu et al., 2014
Perfil de Equipe/Agregação de CCHOs	Características agregadas (<i>Proxy</i>) dos membros que compõem as equipes e que podem impactar no desempenho	Mumford et al., 2008; Mathieu et al., 2014
Contribuição Relativa	Características específicas que podem levar determinados membros a terem contribuições maiores ou menores em uma equipe	Devine & Philips, 2001; Mathieu et al., 2014
Fatores Temporais	Fatores relacionados ao tempo, que afetam a relação entre composição da equipe e desempenho	Weingart, 1997; Mathieu et al., 2014
Dinâmicas de Composição e Participação	Fatores dinâmicos relacionados aos impactos causados pela entrada/saída dos membros das equipes no desempenho	Weingart, 1997; Mathieu et al., 2014

Apesar de cobrir a maior parte da literatura relevante sobre o assunto, os modelos de composição de equipes desconsideram teorias advindas de outras áreas de conhecimento. A seguir, será apresentada a literatura sobre uma dessas áreas, ligada ao desenvolvimento de SI: a literatura acerca de combinação social.

COMBINAÇÃO SOCIAL E SUA APLICAÇÃO NA COMPOSIÇÃO DE EQUIPES

A literatura de Combinação Social é relativamente recente e o desenvolvimento dessa linha teórica deu-se, basicamente, por meio de trabalhos focados no desenvolvimento de sistemas de recomendação. Os sistemas de recomendação são desenvolvidos para lidar com as questões de sobrecarga de informações apresentadas aos usuários de sistemas. Em geral, esses sistemas ajudam os usuários na realização de escolhas dentro de um conjunto de itens, acerca dos quais estes não possuem informações. Para prover tais recomendações, os sistemas de recomendação usam informações acerca das preferências desses usuários para identificar um subconjunto de itens que estes podem achar interessantes.

Os sistemas de combinação social se diferenciam pelo fato de que são recomendados indivíduos, e não itens, para outros indivíduos (Mayer, Jones & Hiltz, 2015). A recomendação de indivíduos torna o processo de recomendação mais complexo, uma vez que características relevantes devem ser identificadas para o estabelecimento do perfil dos indivíduos. Tal necessidade implica na incorporação de questões como privacidade, confiança, reputação e atração interpessoal (Terveen & MacDonald, 2005).

No que diz respeito aos sistemas de combinação social, há variados tipos de aplicações, com diferentes finalidades. Dentre elas, os sistemas de recomendação de grupos (*Group Recommenders*) proveem informações para um dado grupo de usuários/indivíduos. A ideia inicial era a de prover recomendações de itens considerando as características agregadas de um dado público, como o de uma comunidade em rede social ou de clientes de uma empresa. Todavia, ao longo dos últimos anos, foram apresentados esforços no desenvolvimento de sistemas que auxiliam na composição de equipes (Quijano-Sanchez, Recio-Garcia, Diaz-Agudo, & Jimenez-Diaz, 2013).

Quanto à abordagem de sistemas de recomendação de grupos, é visado o auxílio na sugestão de equipes, de forma que o foco está nas recomendações que incorporam regras de negócio relacionadas ao seu desempenho. Neste sentido, as discussões acerca dos modelos de combinação social se apoiam em resultados de trabalhos das ciências sociais, para compreensão das razões e processos que levam à aproximação, interação e construção de relacionamentos entre indivíduos.

Os estudos das relações sociais são realizados em contextos e tipos de organizações variados. No que diz respeito às discussões sobre combinação social, são considerados os trabalhos que versam sobre as razões e motivadores que levam à aproximação, interação e estabelecimento de relacionamentos entre indivíduos. A seguir, são apresentados os tópicos mais explorados.

Atração interpessoal

No campo da psicologia social, é vasta a literatura acerca das variáveis que levam à atração entre indivíduos. As pesquisas publicadas identificaram as características pessoais, os aspectos demográficos e a familiaridade entre indivíduos como antecedentes da atração interpessoal (Newcomb, 1956; Pecchinenda, Bertamini, Makin & Ruta, 2014).

Influência do ambiente social

O ambiente aonde se dá um relacionamento influencia no seu desenvolvimento. Tais ambientes trazem implicações aos comportamentos dos indivíduos, sendo que os comportamentos influenciam no perfil que os indivíduos definem uns dos outros. A ideia geral é a de que as pessoas tendem a se atrair por diferentes aspectos de potenciais amigos/colegas de trabalho, em diferentes ambientes (Shulman, 1993).

Estrutura social

As estruturas sociais existentes, que reúnem indivíduos e influenciam na constituição de grupos, são estudadas para geração de recomendações em sistemas. Contextos como o de redes sociais são representados graficamente para compreensão dos relacionamentos entre indivíduos.

Nesses estudos, centralizados na área de análise estrutural, são utilizadas métricas para representação e análise das variáveis que emergem dessas relações (De Montjoye, Stopczynski, Shmueli, Pentland & Lehman, 2014).

Motivação para participação em grupos

Uma das preocupações, dentre os que estudam o trabalho em equipe, está voltada ao nível de participação dos indivíduos nos grupos. A ideia central é a de que, sem motivação, os indivíduos tendem a se esforçar/participar menos das atividades do grupo. Neste sentido, a literatura identifica fatores motivacionais para aumento da participação (Ying, Li, Jiang, Peng & Lin, 2014).

Condições para comportamento cooperativo

A implicação dessas condições é a de que a probabilidade de sucesso nas interações entre indivíduos é aumentada quando ocorrem em espaços de socialização (inclusive virtuais), onde tanto as identidades (perfis) quanto os históricos de ações são precisos (Kollock, 1998).

A Tabela 2 apresenta as o detalhamento das variáveis levantadas na literatura de combinação social. Em seguida, a articulação das teorias expostas é apresentada.

Tabela 2

Variáveis de Combinação Social

Construtos	Definições	Referências
Atração Interpessoal	É a força exercida por determinadas características, que facilita a aproximação de indivíduos	Newcomb, 1956; Terveen & MacDonald, 2005; Pecchinenda et al., 2014

Influência do Ambiente Social	É a influência exercida pelos ambientes nos quais os indivíduos convivem, em relação ao seu comportamento/perfil, implicando em seus relacionamentos	Shulman, 1993; Terveen & MacDonald, 2005
Estrutura Social	Diz respeito à influência das estruturas sociais e das suas inter-relações no comportamento dos indivíduos	Terveen & MacDonald, 2005; De Montjoye et al., 2014
Motivação para Participação em Grupos	Diz respeito aos fatores e ações que estimulam a participação dos indivíduos nas equipes	Terveen & MacDonald, 2005; Ying et al., 2014
Condições para Comportamento Cooperativo	São condições que, quando oferecidas, aumentam as probabilidades de sucesso nas interações entre indivíduos	Kollock, 1998; Terveen & MacDonald, 2005

Desenvolvimento do Modelo Teórico

Além das variáveis apresentadas anteriormente, considera-se ainda, para o desenvolvimento de um modelo integrado inicial, que o contexto onde ocorre o fenômeno de composição de equipes impõe variáveis e etapas específicas, principalmente, por conta de variações socioculturais (Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl, 2000). A Figura 2 apresenta a articulação do modelo integrado, inerente ao processo de composição de equipes.

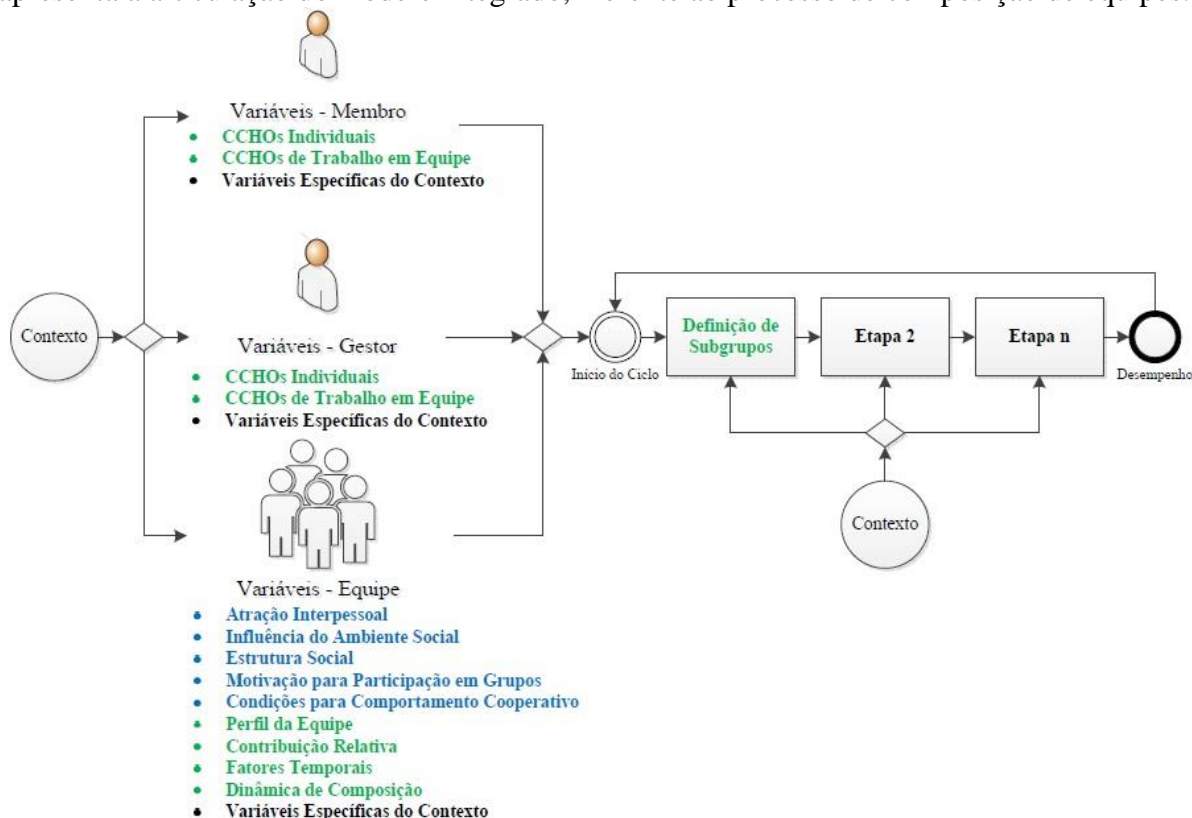


Figura 2: Modelo teórico integrado

As variáveis apresentadas pelos modelos de composição de equipes e combinação social foram agrupadas em três níveis/construtos: Membro; Gestor; e Equipe. Esse agrupamento é proposto em virtude da integração das duas correntes teóricas apresentadas, no sentido de evidenciar construtos e variáveis semelhantes que estejam direcionados à problemática de composição de equipes. Ele facilita os estudos subsequentes, uma vez que os níveis criados permitem sub-agrupamentos de construtos das diferentes teorias, e se mostra flexível aos diversos contextos e estruturas organizacionais existentes. Equipes com arranjos hierárquicos

tradicionais, com um gestor e membros subordinados, tendem a considerar o agrupamento de variáveis do construto Membro para escolha dos membros da equipe e, por outro lado, o agrupamento de variáveis do construto Gestor como heurística para escolha do gestor do grupo. Todavia, à medida que a estrutura hierárquica é flexibilizada e os integrantes da equipe absorvem funções desempenhadas por outros papéis (Ex.: equipes autogeridas), podem ser utilizadas heurísticas de ambos os construtos, tanto para escolha de gestores como para escolha dos membros. O construto Equipe, por sua vez, agrupa as variáveis relacionadas às dinâmicas das equipes e que podem impactar em seu desempenho.

Os modelos de composição de equipes sugerem, idealmente, a existência de uma etapa inicial de atividades: a Definição de Subgrupos. Essa etapa é necessária, devido ao entendimento acerca do construto Fatores Temporais, listado no agrupamento de Equipe. Os Fatores Temporais, dentre outras considerações, versam sobre a implicação de que, para diferentes atividades, são necessários diferentes arranjos de profissionais. Isso quer dizer que os requisitos e habilidades profissionais para desenvolver as etapas posteriores do processo de composição de equipes devem ser verificados isoladamente, considerando os profissionais à disposição. Essas considerações devem conduzir à formação de subgrupos que desempenham as etapas do ciclo, no sentido de que seja otimizado o desempenho da equipe. Adicionalmente, foram acrescentados os construtos CCHOs Individuais e CCHOs de Trabalho em Equipe nos agrupamentos Membro e Gestor. Tais construtos dizem respeito às competências individuais de ordens técnica, gerencial e de trabalho em equipe que precisam ser consideradas nos perfis de membros e gestores. No agrupamento Equipe, foi acrescentado o construto Perfil da Equipe, que considera relevante a agregação de características individuais de membros para avaliar a composição da equipe. Ainda nesse agrupamento, foi acrescentado o construto Contribuição Relativa, que defende a ponderação das contribuições individuais para as equipes, permitindo a mensuração de impactos causados pela saída de determinados profissionais, por exemplo. Por fim, foi acrescentado o construto Dinâmica de Composição que versa sobre como a equipe se comporta, em termo de ganhos ou perdas, em situações de entrada e saída de profissionais no grupo.

O modelo apresentado ainda apresenta o acréscimo dos construtos trazidos pela literatura de combinação social. Essas variáveis, apesar de abordar alguns pontos que seriam impactantes nos agrupamentos Membro e Gestor, estão voltadas para aspectos de interação que influenciam no agrupamento Equipe. A Atração Interpessoal pode ocorrer entre membros, como também pode ocorrer entre membros e gestores, influenciando as dinâmicas da equipe. A Influência do Ambiente Social diz respeito às características do trabalho no ambiente organizacional que impactam nas relações da equipe. A Estrutura Social traz implicações às estruturas e lógica do trabalho das equipes. A Motivação para Participação em Grupos envolve ações que estimulam a participação dos membros e dos gestores na equipe. Já as Condições para Comportamento Cooperativo acrescentam ao modelo os aspectos de facilitação para interação entre os membros e gestores da equipe, como proximidade e frequência de encontros.

O modelo indica que as variáveis servem como *input* para o início do ciclo de composição de equipes, cujo tempo pode variar conforme a organização. Além da etapa inicial de Definição de Subgrupos, o modelo prevê a existência de outras etapas de composição, cujas sequências e atividades são também condicionadas ao contexto analisado. Após a realização das etapas do processo de composição de equipes, é registrado o desempenho, que também é utilizado como *input* no início do processo.

Uma vez que as aplicações das variáveis e etapas do processo de composição de equipes estão condicionadas ao contexto observado, a Educação Executiva Brasileira foi escolhida para ilustrar a aplicação do modelo, por se tratar de um contexto aonde a construção de equipes ocorre com alta frequência nas organizações. Ambas as teorias, de modelos de composição de equipes e de combinação social, são generalistas e não especificam contexto organizacional de

aplicação, tornando viável a ilustração do modelo mediante o contexto escolhido. A seguir, são apresentados os principais aspectos e variáveis de composição de equipes inerentes a este âmbito.

CONTEXTO E SUAS VARIÁVEIS PARA COMPOSIÇÃO DE EQUIPES

Educação executiva brasileira

O surgimento das escolas de negócio se deu há mais de um século, nos Estados Unidos da América. No Brasil, as primeiras escolas foram criadas na década de 1950, sob influência norte-americana, e passaram por um processo de forte expansão nos anos 1990 (Alcadipani & Bertero, 2014). Nessa expansão, os cursos de MBA (Master of Business Administration) consolidaram-se como meio de alavancagem profissional e formação de líderes para o contexto empresarial (Wood Jr & Cruz, 2014).

A Educação Executiva Brasileira refere-se ao conjunto de cursos de pós-graduação *lato sensu*, na área de administração, que garantem aos seus alunos o título de especialista, incluindo os cursos de MBA, conforme consta na Resolução nº 01, de 08 de junho de 2007 (Ministério da Educação e Cultura, 2007). Essa situação difere em relação a outros países. Nos países europeus e nos Estados Unidos da América, os cursos de MBA são equivalentes aos cursos de mestrado, possuindo carga horária superior à praticada no Brasil. No contexto brasileiro, os mestrados profissionais seriam a modalidade de ensino que mais se assemelha aos cursos de MBA dos países citados anteriormente.

Nos cursos da educação executiva brasileira, não existe a fiscalização e o acompanhamento regular, de forma semelhante ao que se observa nos cursos de pós graduação *stricto sensu*. Esses cursos são regidos pela Resolução Nº 01 e podem ser ofertados por instituições credenciadas pelo MEC, que ofereçam cursos de graduação em administração ou áreas correlatas, tendo autonomia na gestão e oferta de matrículas.

Ainda nesse contexto, verifica-se que qualquer indivíduo que tenha finalizado um curso de nível de graduação, independente da área de conhecimento, e apresente comprovação, pode cursar uma especialização com foco na área de negócios (Ministério da Educação e Cultura, 2007).

No que diz respeito ao corpo docente dos cursos em questão, é regulamentado que ao menos 50% do quadro seja composto por profissionais com titulação de mestre ou doutor, obtido em um programa de pós graduação *stricto sensu* reconhecido. A outra parte do quadro de professores do curso pode ser composta por profissionais que tenham, no mínimo, formação em nível de especialista.

Adicionalmente, por conta dessa flexibilidade nos padrões dos cursos da educação executiva brasileira, algumas instituições educacionais procuram acreditações. É o caso das instituições certificadoras de cursos de MBA. No Brasil, algumas instituições passaram pelo processo de acreditação da AMBA (*Association of MBAs*), como forma de atestar qualidade de seus cursos perante o mercado de educação executiva.

Uma vez contextualizada a educação executiva brasileira, as próximas seções detalham aspectos teóricos das equipes docentes e das competências necessárias para atuação nos processos inerentes à atividade educacional.

Atividades de equipes docentes

Além dos órgãos externos, as próprias instituições também são responsáveis por garantir os aspectos pedagógicos e administrativos dos cursos. Apesar disso, instituições podem assumir diferentes estruturas organizacionais, com diferentes cargos de gestão sendo exercidos. Independente desses arranjos organizacionais, em geral, as equipes docentes são grupos formados para atuação no processo de ensino-aprendizagem de um curso. Os profissionais que atuam em uma equipe docente podem atuar, também, em outras equipes da mesma instituição

ou de outra organização, dependendo de suas restrições/premissas contratuais e disposição. Essa estrutura sofre algumas alterações no contexto da Educação a Distância (EAD), com a presença de outros profissionais e ferramentas.

Em geral, essas equipes são compostas por professores que ministram as disciplinas previstas na matriz curricular de um curso e estão submetidas, de forma direta, a um gestor (Ex.: coordenador, diretor). Em geral, cabe ao gestor a decisão de realizar o melhor arranjo para a equipe docente, seja remanejando os professores do quadro atual e/ou agregando novos profissionais ao grupo. Neste contexto, há três grupos de atividades, mencionados na literatura, que serão verificados empiricamente, e dos quais essas equipes participam: Docência e Pesquisa; Avaliação de Desempenho; e Planejamento.

No grupo de atividades de Docência e Pesquisa, os professores realizam as atividades relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem e, dependendo do nível da educação no qual o curso está posicionado, podem desempenhar atividades relacionadas à produção acadêmica (Nicholls, 2005). Os gestores são responsáveis pela gestão de eventuais contingências e pelo monitoramento dessas atividades, bem como pelo fornecimento de informações aos órgãos internos e externos, envolvidos no âmbito da escola (May, Huff & Goldring, 2012).

No grupo de atividades de Avaliação de Desempenho, as atividades envolvem a avaliação de características relacionadas à atuação do corpo docente, bem como sua contribuição aos objetivos de aprendizagem da escola. Gestores interagem continuamente com os professores e consolidam essas avaliações, antes do período de planejamento (Harris & Sass, 2014).

O grupo de atividades de Planejamento está relacionado às atividades de preparação do corpo docente para os próximos períodos de atividade. Envolve a participação de gestores e professores e diz respeito à utilização dos indicadores de desempenho (avaliação) obtidos em períodos anteriores, para planejamento de aspectos de infraestrutura, pedagogia e capacitação cognitiva. Faz parte ainda, desse grupo de atividades, a contratação de novos docentes e a alocação da equipe conforme a grade curricular do curso (Hora & Ferrare, 2013).

Neste sentido, as competências necessárias ao corpo docente das instituições têm sido continuamente estudadas, considerando as respectivas áreas de estudo, estratégias pedagógicas e, mais recentemente, as tecnologias, demonstrando relação com o desempenho no processo de ensino-aprendizagem (Goldhaber, 2007; Huang & Moon, 2009).

Conhecimento integrado de conteúdo, pedagogia e tecnologia

Há alguns anos, Koehler, Mishra e Yahia (2007) apresentaram o modelo TPCK (ou TPACK) - *Technological Pedagogical Content Knowledge*, que representa o conhecimento integrado que compreende aspectos técnicos, pedagógicos e de conteúdo. Nesse modelo, o Conteúdo é entendido como sendo o conhecimento específico que precisa ser ensinado/aprendido. A Tecnologia é compreendida como ferramenta para representação de informações, e pode variar desde artefatos padrão como livros e quadro negro até artefatos mais avançados como internet e materiais digitais. A Pedagogia diz respeito aos processos, práticas, e métodos de ensino e aprendizagem, englobando propostas, valores, técnicas ou métodos empregados para lecionar, e estratégias para avaliação da aprendizagem. O modelo oferece a perspectiva de que existem (ou devem existir) conexões e interações entre esses três elementos.

Interdisciplinaridade

Além dos conhecimentos necessários aos professores para a viabilização do processo de ensino-aprendizagem, há trabalhos que versam sobre a interdisciplinaridade, a integração de duas ou mais disciplinas de um mesmo curso, que propicia o desenvolvimento colaborativo de materiais e atividades, potencializando os resultados do processo de ensino-aprendizagem (Rooks & Winkler, 2012).

Características tradicionais de docentes

Apesar de mencionar a relação entre as competências e o desempenho das equipes docentes, esses impactos, no processo de ensino-aprendizagem são abordados de forma independente. Todavia, alguns autores passaram a estudar essas influências diretas das equipes docentes nos resultados do ensino-aprendizagem.

Esses trabalhos demonstram que as atividades desempenhadas pelos docentes representam o componente mais importante que leva à influência da escola na aprendizagem dos alunos, considerando que há diferenças nos resultados viabilizados por professores, dentro ou entre escolas (Heck, 2007). Tradicionalmente, a contratação, retenção e aferição de salários são baseadas em características dos perfis dos professores como formação, realizações no âmbito educacional e experiência. Neste sentido, a literatura menciona duas abordagens prevaletes de avaliação/previsão do desempenho dos docentes (Harris & Sass, 2014), que são apresentadas a seguir.

Abordagem de avaliações comportamentais

As avaliações comportamentais são realizadas por gestores de equipes docentes, e buscam a captura de traços e informações que são difíceis de mensurar objetivamente (Borghans, Duckworth, Heckman & Weel, 2008). Em geral, os gestores recebem a atribuição de observar os docentes, como parte dos seus trabalhos, coletando informações de maneira informal, e a um baixo custo. Essas observações envolvem a interação com professores, estudantes e familiares de estudantes (Harris & Sass, 2014).

Além das observações de gestores, algumas abordagens também incluem avaliações realizadas pelos estudantes, mas vêm sendo criticadas (Duque, Duque & Surinach, 2013). Neste sentido, estudos identificaram uma relação positiva e significativa entre as avaliações subjetivas de professores e o valor agregado na aprendizagem dos estudantes (Harris & Sass, 2014).

Abordagem de avaliações das contribuições nos resultados de aprendizagem

As avaliações das contribuições nos resultados de aprendizagem são realizadas por meio de modelos matemáticos, que objetivam identificar a contribuição individual de docentes nos resultados de aprendizagem de alunos (Koedel, Mihaly & Rockoff, 2015).

Discute-se, atualmente, qual abordagem é a mais adequada para mensurar/prever a contribuição dos professores no desempenho dos estudantes. Todavia, há evidências de que essas abordagens podem ser utilizadas em conjunto (Harris & Sass, 2014).

Habilidades de avaliação

Por fim, discutem-se ainda as variações apresentadas entre as avaliações de gestores. Os fatores que levam a uma maior habilidade de avaliar docentes são (Harris & Sass, 2014): maior tempo de trabalho com o docente avaliado; e habilidades administrativas do gestor, apesar de essas premissas não terem sido validadas. A Tabela 3 apresenta o detalhamento das variáveis de composição de equipes levantadas na literatura de educação.

Tabela 3

Variáveis da Educação Executiva Brasileira

Construtos	Definições	Referências
TPCK/TPACK	Conhecimentos necessários aos docentes para condução do processo de ensino-aprendizagem, integrando pedagogia, conteúdo e tecnologia	Koehler, Mishra & Yahia, 2007;
Interdisciplinaridade	Integração de duas ou mais disciplinas de um mesmo curso, que propicia o desenvolvimento colaborativo de materiais e atividades, potencializando os resultados do processo de ensino-aprendizagem	Rooks & Winkler, 2012

Características Tradicionais Docentes	de	Características dos perfis dos docentes, verificadas para contratação, retenção e aferição de salários	Heck, 2007; Harris & Sass, 2014
Características Avaliações Comportamentais	de	Características avaliadas por gestores, por meio da captura de traços e informações de docentes, que são difíceis de mensurar objetivamente	Borghans et al., 2008; Duque, Duque & Surinach, 2013; Harris & Sass, 2014
Contribuições Resultados	aos	Contribuições docentes aos resultados escolares, mensuradas por indicadores e/ou modelos matemáticos do desempenho discente e/ou docente	Harris & Sass, 2014; Koedel, Mihaly & Rockoff, 2015
Habilidades Avaliação	de	São habilidades dominadas pelos gestores que influenciam na assertividade do processo de avaliação de docentes	Harris & Sass, 2014

APLICAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL E PROPOSIÇÕES PARA ESTUDO

A Figura 3 representa o processo de composição de equipes docentes, que ocorre por meio de um ciclo, cuja primeira etapa é a de Definição de Subgrupos. A etapa seguinte é a de Planejamento, onde os gestores consideram variáveis dos agrupamentos: Membro (Docente); Gestor; e Equipe. No que diz respeito às variáveis no construto Membro (Docente), são considerados os conhecimentos previstos no modelo TPCK/TPACK, as Características Tradicionais, as Características Comportamentais, e as Contribuições aos Resultados (Sendo que, para novos docentes, isso pode ser estimado por modelos matemáticos de previsão). São relevantes, ainda, para o agrupamento Gestor, o construto Habilidades de Avaliação, que pode influenciar as avaliações realizadas e, conseqüentemente, a composição das equipes de professores. Também são consideradas, para o agrupamento Equipe, o construto Interdisciplinaridade, que impacta as dinâmicas de trabalho da equipe, uma vez que pode envolver o trabalho conjunto de dois ou mais docentes. O gestor, assim, define a composição da equipe para o ciclo de trabalho, iniciando a etapa de Docência e Pesquisa. Tal composição influencia no desempenho escolar, juntamente com outras variáveis existentes no âmbito das instituições de ensino. Ao final dessas atividades escolares, o desempenho é computado e é utilizado na etapa de Avaliação de Desempenho. Após consolidado o desempenho da equipe docente, essa informação também é utilizada como *input*, em conjunto com as demais variáveis, para o início do ciclo do processo de composição do quadro de docentes.

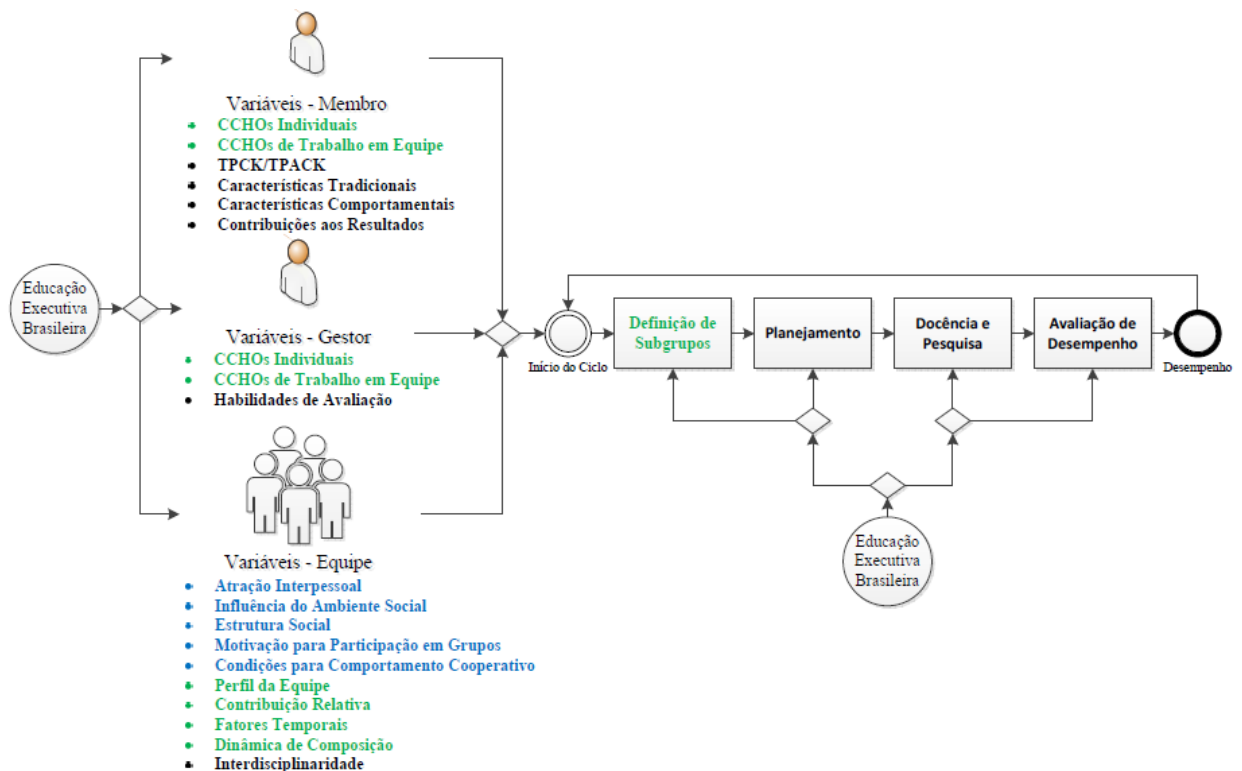


Figura 3: Aplicação do modelo teórico inicial

Assim, de acordo com as características do modelo proposto, surgem as seguintes proposições a serem investigadas/confirmadas:

1. O processo de composição de equipes docentes é composto por múltiplas etapas, ajustadas conforme a estrutura da instituição;
2. As variáveis dos modelos de composição de equipes influenciam as decisões inerentes à composição de equipes;
3. As variáveis de combinação social influenciam as decisões inerentes à composição das equipes;
4. As variáveis inerentes ao contexto da educação executiva brasileira influenciam as decisões inerentes à composição de equipes;
5. As variáveis provenientes das teorias de modelos de composição de equipes, combinação social e educação executiva brasileira influenciam o desempenho das equipes docentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A composição de equipes é um fenômeno complexo e de relevância para as estruturas organizacionais. Em virtude de sua importância, diferentes correntes de conhecimento, de diferentes áreas, endereçaram seus esforços para sua compreensão, de forma independente. Essa desarticulação vem minando os esforços e as potenciais contribuições que a literatura pode trazer ao devido entendimento, aperfeiçoamento e automação (parcial ou integral) do processo decisório de composição de equipes.

Esse trabalho começa a mudar essa situação. Além das teorias de modelos de composição de equipes, foi apresentada a teoria de combinação social com foco em formação de grupos. Em seguida, dada a importância do contexto na composição das equipes, foram adicionadas as variáveis da educação executiva brasileira, para ilustrar a aplicação do modelo desenvolvido. Assim, o ensaio teórico aqui realizado se endereça ao seu objetivo, de sintetizar os principais elementos das linhas teóricas supramencionadas em um modelo conceitual,

apresentando o conhecimento acumulado acerca do fenômeno estudado e articulando-o sob nova luz, neste caso, o desenvolvimento do conhecimento e de ferramentas de SI com foco na construção de equipes (Bertero, 2011).

A articulação dessas variáveis, endereçadas ao mesmo fenômeno, indica a possível necessidade de revisão dos modelos de composição de equipes e suas formalizações matemáticas. Por fim, foram apresentadas proposições a serem verificadas em estudos futuros. Essa verificação permitirá o aprofundamento dos conceitos aqui apresentados e, conseqüentemente, o refinamento do modelo proposto. Espera-se que o modelo conceitual integrado estimule estudos futuros que viabilizem uma melhor estruturação do processo de composição de equipes nas organizações e o desenvolvimento de sistemas de informação, que auxiliem os gestores nos processos decisórios com essa finalidade.

REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R. & Bertero, C. O. (2014) A North American school overseas? Historiography of EAESP. *RAE - Revista de Administracao de Empresas*, v. 54, n. 2, p. 154-169. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000333773800004 >.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J. & Stahl, G. (2000) Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology - an International Review*, v. 49, n. 1, p. 192-221. ISSN 0269-994X. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000085228600010 >.
- Bertero, C. O. (2011) Réplica 2 - O que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 338-342. ISSN 1982-7849. Disponível em: << http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552011000200012 >>.
- Borghans, L., Duckworth, A. L., Heckman, J. J., Weel, B. (2008) The economics and psychology of personality traits. *Journal of Human Resources*, v. 43, n. 4, p. 972-1059. ISSN 0022-166X. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000260841400008 >.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.
- De Montjoye, Y. A., Stopczynski, A., Shmueli, E., Pentland, A. & Lehman, S. (2014) The Strength of the Strongest Ties in Collaborative Problem Solving. *Scientific Reports*, v. 4. ISSN 2045-2322. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000337888100001 >.
- Devers, C. E., Ballinger, G. & Ragins, B. R. (2016) AMR writing theoretical papers - A workshop from the editors. *Annual Meeting of the Academy of Management*. Disponível em: <<http://aom.org/uploadedFiles/Publications/AMR/2016_AMR-Writing-Theory-PDW.pdf>>. Acesso em: 12 de Jul de 2017.
- Devine, D. J. & Philips, J. L. (2001) Do smarter teams do better - A meta-analysis of cognitive ability and team performance. *Small Group Research*, v. 32, n. 5, p. 507-532. ISSN 1046-4964. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000176975000001 >.
- Duque, L. C., Duque, J. C. & Surinach, J. (2013) Learning outcomes and dropout intentions: An analytical model for Spanish universities. *Educational Studies*, v. 39, n. 3, p. 261-284. ISSN 0305-5698. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000321812500002 >.
- Harris, C. M. & McMahan, G. C. & Wright, P. M. (2012) Talent and time together Emerald The impact of human capital and overlapping tenure on unit performance. *Personnel Review*, v. 41, n. 4, p. 408-427. ISSN 0048-3486. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000306499900001 >.
- Harris, D. N. & Sass, T. R. (2014) Skills, productivity and the evaluation of teacher performance. *Economics of Education Review*, v. 40, p. 183-204. ISSN 0272-7757. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000337772000012 >.

- Heck, R. H. (2007) Examining the relationship between teacher quality as an organizational property of schools and students' achievement and growth rates. *Educational Administration Quarterly*, v. 43, n. 4, p. 399-432. ISSN 0013-161X. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000249996100001 >.
- Hora, M. T. & Ferrare, J. J. (2013) Instructional systems of practice: A multidimensional analysis of math and science undergraduate course planning and classroom teaching. *Journal of the Learning Sciences*, v. 22, n. 2, p. 212-257. ISSN 1050-8406. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000316780000003 >.
- Huang, F. L. & Moon, T. R. (2009) Is experience the best teacher? A multilevel analysis of teacher characteristics and student achievement in low performing schools. *Educational Assessment Evaluation and Accountability*, v. 21, n. 3, p. 209-234. ISSN 1874-8597. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000207962000003 >.
- Koedel, C., Mihaly, K. & Rockoff, J. E. (2015) Value-added modeling: A review. *Economics of Education Review*, v. 47, p. 180-195. ISSN 0272-7757. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000359171800012 >.
- Koehler, M. J.; Mishra, P.; Yahya, K. (2007) Tracing the development of teacher knowledge in a design seminar: Integrating content, pedagogy and technology. *Computers & Education*, v. 49, n. 3, p. 740-762. ISSN 0360-1315. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000247852800012 >.
- Kollock, P. (1998) Social dilemmas: The anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, v. 24, p. 183-214. ISSN 0360-0572. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000075625800008 >.
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science*, p. 77-124. ISSN 0956-7976. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000243264200002 >.
- Lepine, J. A., Buckman, B. R., Crawford, E. R. & Methot, J. R. (2011) A review of research on personality in teams: Accounting for pathways spanning levels of theory and analysis. *Human Resource Management Review*, v. 21, n. 4, p. 311-330. ISSN 1053-4822. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000294940800006 >.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S. & Alliger, G. M. (2013) Achieving optimal team composition for success. In: Salas, E. (Ed.), *Developing and enhancing high-performance teams: Evidence-based practices and advice*, p. 520-551. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S. & Alliger, G. M. (2014) A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management*, v. 40, n. 1, p. 130-160. ISSN 0149-2063. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000328331000005 >.
- May, H., Huff, J. & Goldring, E. (2012) A longitudinal study of principals' activities and student performance. *School Effectiveness and School Improvement*, v. 23, n. 4, p. 417-439. ISSN 0924-3453. Disponível em: < <Go to ISI>://WOS:000310551100004 >.
- Mayer, J. M., Jones, Q. & Hiltz, S. R. (2015) Identifying opportunities for valuable encounters: Toward context-aware social matching systems. *ACM Transactions on Information Systems*, v. 34, n.1, p. 1-32. ISSN 1046-8188. Disponível em: < <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2751557>>.
- Ministério da Educação e Cultura. (2007) *Resolução N° 1, de 08 de junho de 2007*. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces001_07.pdf>. Acesso em 16 de Nov de 2014.
- Mumford, T. V., Van Iddekinge, C. H., Morgenson, F. P. & Campion, M. A. (2008) The Team Role Test: Development and validation of a team role knowledge situational judgment

- test. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 2, p. 250-267, Mar 2008. ISSN 0021-9010. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000254057000002 >.
- Newcomb, T. M. (1956) The prediction of interpersonal-attraction. *American Psychologist*, v. 11, n. 11, p. 575-586. ISSN 0003-066X. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:A1956CCJ8700001 >.
- Nicholls, G. (2005) New lecturers' constructions of learning, teaching and research in higher education. *Studies in Higher Education*, v. 30, n. 5, p. 611-625. ISSN 0307-5079. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000231474000007 >.
- Pecchinenda, A., Bertamini, M., Makin, A. D. J. & Ruta, N. (2014) The Pleasantness of Visual Symmetry: Always, Never or Sometimes. *Plos One*, v. 9, n. 3. ISSN 1932-6203. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000333355300112 >.
- Quijano-Sanchez, L., Recio-Garcia, J. A., Diaz-Agudo, B. & Jimenez-Diaz, G. (2013) Social factors in group recommender systems. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology*, v. 4, n. 1. ISSN 2157-6904. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000321962000008 >.
- Rooks, D. & Winkler, C. (2012) Learning interdisciplinarity: Service learning and the promise of interdisciplinary teaching. *Teaching Sociology*, v. 40, n. 1, p. 2-20. ISSN 0092-055X. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000298994800002 >.
- Schafermeyer, M., Rosenkranz, C. & Holten, R. (2012) The impact of business process complexity on business process standardization: An empirical study. *Business & Information Systems Engineering*, v. 4, n. 5, p. 261-270. ISSN 1867-0202. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000311678800004 >.
- Shulman, L. (1993) Developing and testing a practice theory - An interactional perspective. *Social Work*, v. 38, n. 1, p. 91-97. ISSN 0037-8046. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:A1993KJ57100013 >.
- Stevens, M. J. & Campion, M. A. (1999) Staffing work teams: Development and validation of a selection test for teamwork settings. *Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 207-228. ISSN 0149-2063. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000080310500005 >.
- Terveen, L & Macdonald, D. W. (2005) Social matching: A framework and research agenda. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, v. 12, n. 3.
- The Free Dictionary. (2014) *Definition of Ability, Knowledge and Skill*. The Free Dictionary by Farlex. Disponível em: <<http://www.thefreedictionary.com>>. Acesso em 29 de Jun de 2014.
- Tiwana, A. & Mclean, E. R. (2005) Expertise integration and creativity in information systems development. *Journal of Management Information Systems*, v. 22, n. 1, p. 13-43. ISSN 0742-1222. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000230525900002 >.
- Weingart, L. R. (1997) How did they do that? The ways and means of studying group process. *Research in Organizational Behavior*, v. 19, p. 189-239. ISSN 0191-3085. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:A1997BH47E00004 >.
- Wood Jr, T. & Cruz, J. F. P. (2014) MBAs: cinco discursos em busca de uma nova narrativa. *Cadernos EBAPE*, v. 12, n.1, p. 27-44.
- Xu, L. D. (2011) Enterprise systems: State-of-the-Art and future trends. *Ieee Transactions on Industrial Informatics*, v. 7, n. 4, p. 630-640. ISSN 1551-3203. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000296728600009 >.
- Ying, X. Y., Li, H., Jiang, S., Peng, F. & Lin, Z. (2014) Group laziness: The effect of social loafing on group performance. *Social Behavior and Personality*, v. 42, n. 3, p. 465-471. ISSN 0301-2212. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000334280200011 >.
- Zimmer, R., Gill, B., Attridge, J. & Obenauf, K. (2014) Charter school authorizers and student achievement. *Education Finance and Policy*, v. 9, n. 1, p. 59-85. ISSN 1557-3060. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000329351400003 >.