

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA POTÊNCIA DE EQUIPE NA EXECUÇÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO COM A EQUIPE DE OPERAÇÕES DE JORNALISMO DA TV GLOBO EM BRASÍLIA

Autoria

Leonardo Campos de Melo
Administração/Universidade de Brasília

José Márcio Carvalho
PROPAGA/Universidade de Brasília

Resumo

Este trabalho avaliou a influência de Potência de Equipe na execução de projetos de cobertura jornalística televisiva em uma equipe da empresa TV Globo em Brasília, a equipe de Operações de Jornalismo. A pesquisa foi realizada por meio de questionários com a equipe selecionada e por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de outras equipes da área do Jornalismo e de Tecnologia. Com base na literatura estudada e nos dados analisados constatou-se que a equipe selecionada apresentou o comportamento esperado pelo conceito Potência de Equipe, demonstrando ter confiança, proatividade, bom relacionamento interno e com a gestão da equipe, o que de acordo com a percepção da gestão de outras equipes dentro da empresa, se traduz em resultados positivos na execução dos projetos da equipe. Foram identificados problemas de relacionamento entre as diferentes equipes de projetos dentro da organização, entretanto, tratam-se de problemas que já haviam sido mapeados pela alta gestão da empresa. Verificou-se a importância do conceito 'Potência de Equipe' na execução dos projetos da equipe estudada e a relevância deste conceito para os estudos de gestão de projetos.

Área Temática:

Operações e Logística

Título:

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA POTÊNCIA DE EQUIPE NA EXECUÇÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO COM A EQUIPE DE OPERAÇÕES DE JORNALISMO DA TV GLOBO EM BRASÍLIA

RESUMO

Este trabalho avaliou a influência de Potência de Equipe na execução de projetos de cobertura jornalística televisiva em uma equipe da empresa TV Globo em Brasília, a equipe de Operações de Jornalismo. A pesquisa foi realizada por meio de questionários com a equipe selecionada e por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de outras equipes da área do Jornalismo e de Tecnologia. Com base na literatura estudada e nos dados analisados constatou-se que a equipe selecionada apresentou o comportamento esperado pelo conceito Potência de Equipe, demonstrando ter confiança, proatividade, bom relacionamento interno e com a gestão da equipe, o que de acordo com a percepção da gestão de outras equipes dentro da empresa, se traduz em resultados positivos na execução dos projetos da equipe. Foram identificados problemas de relacionamento entre as diferentes equipes de projetos dentro da organização, entretanto, tratam-se de problemas que já haviam sido mapeados pela alta gestão da empresa. Verificou-se a importância do conceito "Potência de Equipe" na execução dos projetos da equipe estudada e a relevância deste conceito para os estudos de gestão de projetos.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos. Potência de Equipe. Cobertura Jornalística Televisiva.

ABSTRACT

This work evaluated the influence of Team Potency in the execution of projects of television journalistic coverage in a team of TV Globo company in Brasilia. The team evaluated was the one responsible for the Journalism Operations. The research was carried out through questionnaires with the selected team and through semi-structured interviews with managers of other teams in the area of Journalism and Technology. Based on the literature studied and on the analyzed data, it was contacted that the selected team presented the behavior expected by the Team Potency concept, showing confidence, proactivity, good internal relationship and team management, which according to the perception of the management of other teams within the company, translates into positive results in the execution of team projects. Relationship problems were identified among the different project teams within the organization, however, these were problems that had already been mapped out by the top management of the company. It was verified the importance of the concept "Team Potency" in the execution of the projects of the studied team and the relevance of this concept to the studies of project management.

Keywords: Project management. Team Potency. Television coverage.

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala de mídia, a “Pesquisa Brasileira de Mídia”, é o maior levantamento sobre os hábitos de informação dos brasileiros, e é encomendada pela secretaria de Comunicação Social da Presidência da República para compreender como o brasileiro se informa. Em 2015, foi realizada pelo Ibope com mais de 18 mil entrevistados, e verificou-se que 95% deles assistem tevê. Deste número, 79% afirmaram que assistem tevê para se informar (SECOM, 2015).

A pesquisa mostra ainda que mesmo diante de um relevante contexto global de crescimento da internet, segundo a pesquisa oficial, 42% dos brasileiros acessam a internet, o que garante a televisão o cargo de principal veículo de comunicação do país, principalmente no que diz respeito a fonte de informação (SECOM 2015).

No segmento de TV, o telejornalismo é visto como um ambiente em que temas de interesse nacional ganham visibilidade, sendo um poderoso instrumento de divulgações de fatos relevantes na construção de uma democracia (VIZEU, 2008).

Do ponto de vista operacional o telejornalismo é muito complexo e dinâmico, trata-se da cobertura de fatos e eventos que muitas vezes não se pode prever, do imprevisível. Os estudos operacionais de telejornalismo são raros e os desafios de uma cobertura jornalística são grandes, pois não se trata de operações rotineiras e padronizadas, paralelo a um mercado muito competitivo onde a qualidade, eficiência e a rapidez são fatores básicos (EMERIM e BRASIL, 2011).

Dentro deste contexto organizacional dinâmico e complexo, como o das empresas de comunicação que produzem o telejornalismo, pode ser uma oportunidade para o estudo de administração das equipes auto gerenciáveis. Este conceito segundo ROBBINS (2005) se trata de uma equipe de funcionários interdependentes que desenvolvem o senso de autoridade coletiva e a responsabilidade de gerir e executar tarefas autonomamente. Este tipo de conceito tem ganhado espaço cada vez mais no mundo corporativo e acadêmico, dado os resultados positivos das equipes que apresentam este perfil, principalmente nos resultados relacionados a eficiência e resolução de problemas (CAMERON, BRIGHT, e CAZA, 2004).

No campo de estudo das equipes auto gerenciáveis, encontra-se um conceito ainda mais específico: a “Potência de Equipe”, um conceito que vem ganhando relevância, devido aos resultados satisfatórios obtidos nas equipes que apresentam este comportamento (SMOLLAN, 2013).

Este trabalho buscou de modo objetivo caracterizar uma cobertura jornalística televisiva como um projeto, dado o contexto de recursos limitados e sua natureza eventual e temporária. Tal iniciava parte na intenção de trazer contribuições do campo de estudo do gerenciamento de projetos para a o gerenciamento das coberturas jornalísticas televisivas que demandam estudos e que possuem características muito próximas do conceito de projetos.

Buscou-se também avaliar a influência do conceito “Potência de Equipe” em uma equipe, de uma relevante empresa de comunicação, na execução dos projetos de cobertura jornalística televisiva. Participou da pesquisa a equipe de Operações de Jornalismo da empresa TV Globo em Brasília, que é responsável pela parte operacional dos telejornais locais e nacionais da empresa.

O telejornalismo além de ser um objeto de estudo do jornalismo e da comunicação de modo geral, também pode ser objeto de estudo da administração, pois dado sua natureza dinâmica e muitas vezes imprevisível, as complexas operações envolvidas exigem práticas de gestão sofisticadas para atender as demandas.

Nos estudos relacionados a suporte organizacional, encontra-se o conceito de “Potência de Equipe”, um termo que traduz uma crença compartilhada por uma equipe de que ela é capaz de alcançar um objetivo pré-determinado (SHEA E GUZZO, 1987). Estudos apontam que quando essa crença é compartilhada por um grupo de pessoas os resultados são relevantes. Sendo assim, qual seria a influência da Potência de Equipe na execução de projetos?

O objetivo geral deste trabalho busca avaliar como o conceito “Potência de Equipe”, uma ideia que surge dentro da temática de equipes auto gerenciáveis, influencia na execução de projetos de cobertura jornalística de uma empresa de comunicação. Para melhor caracterizar as diferentes dimensões da potência de equipe é importante avaliar a percepção dos membros constituintes da equipe sobre os seguintes aspectos:

- “Suporte dos gestores” para com suas equipes de projetos;
- “Suporte recebido” das equipes por parte de outras áreas da organização;
- O “apoio social” dentro das equipes da organização; e
- Avaliar os fatores que influenciam a construção da “potência de equipe” dentro de uma equipe de projeto

2 GESTÃO DE OPERAÇÕES, PROJETOS E POTÊNCIA DE EQUIPE

No desenvolvimento e sofisticação do conceito de equipes, encontra-se a noção de Equipes Auto Gerenciáveis, caracterizado por uma equipe que assume um comportamento autônomo para gerenciar as próprias atividades e processos, assumindo a responsabilidade, tomando decisões, e implementando soluções (CUMMINGS, 1978, ROBBINS, 2005, BIAZZI JR., 1994).

O conceito de Equipes Auto Gerenciáveis está relacionado a capacidade e a vontade de uma equipe de rever suas relações de trabalho, rediscutindo os papéis de quem lidera, quem operacionaliza e quem facilita (GASPARETTO, 2007). Trata-se de liberar um poder que a equipe já possui, no entanto, no entanto tal poder fica centralizado na mão de poucos. A mudança proposta pelo conceito das equipes auto gerenciáveis está na ideia de romper a barreira de que conhecimento e poder precisam estar centralizados no alto escalão das organizações (BLANCHARD; CARLOS; RANOLPH, 1996).

A questão discutida pelo conceito das equipes auto gerenciadas não está apenas na ausência de uma figura presencial de chefia, e sim na criação de uma estrutura que possibilite e desenvolva a capacidade da equipe de seguir com autonomia (BLANCHARD; CARLOS; RANOLPH, 1996).

Quando se fala em autonomia, não se quer dizer total liberdade e ausência de regras, trata-se de uma estratégia a ser construída na capacitação dos indivíduos de modo que eles possam analisar os contextos, tomar decisões e principalmente assumir a responsabilidade por suas ações (JUBRAM, 2012).

Potência de Equipe

Dentro do campo de estudo das equipes auto gerenciáveis encontra-se o conceito de “Potência de Equipe”, cuja definição segundo Shea e Guzzo (1987) está relacionado a uma crença compartilhada por uma equipe de trabalho de que ela consegue realizar as demandas de trabalho com efetividade. A noção de potência de equipe está atrelada a ideia de uma relação de interdependência dentro de uma equipe de trabalho que gera um resultado efetivo (GUZZO e SHEA 1992).

Rego (2013) aborda a ideia de Potência de equipe como estando ligada a consciência de uma equipe que trabalhando coletivamente com dedicação, esta consegue ser bem-sucedida, ou seja, quando as pessoas de uma equipe acreditam que trabalhando coletivamente podem agir e confrontar os desafios e assim terem resultados positivos.

Esta crença é consequência de uma percepção coletiva de que as capacidades e competências individuais das pessoas da equipe, os fazem capazes de enfrentar as diversas demandas que podem vir a encontrar na execução dos trabalhos e projetos (EMMERIK, H.; JAWAHAR, I.M.; SCHREURS, B.; CUYPER, N. 2011).

Costa, Roe e Taillieu (2001) e Smollan (2013) ressaltam o elemento confiança nas crenças de potência tanto em equipes quanto de forma individual. A questão psicológica está ligada a uma expectativa positiva, que acaba por influenciar positivamente os resultados individuais e coletivos. Os autores abordam que quando uma equipe tem confiança em realizar as demandas de trabalho e resolver os problemas e desafios que podem surgir, a satisfação e comprometimento com a equipe são influenciados positivamente.

Cameron, Bright e Caza (2004) em seus estudos sobre performance, trazem o conceito de “virtuosidade”, que se traduz como uma busca das mais altas aspirações da condição humana. Esta iniciativa está relacionada a várias dimensões como otimismo, confiança, compaixão, perdão e integridade. A partir desta aspiração em uma equipe surge a busca por um alto desempenho, onde a equipe passa a esperar ser reconhecida pelo seu desempenho e demais virtudes. Tal vontade acaba por influenciar positivamente as crenças de potência dentro de uma equipe e influenciar uma variedade de novos comportamentos que vão resultar em melhores resultados.

Para a construção desta crença compartilhada em uma equipe de trabalho os estudos apontam alguns fatores determinantes como o suporte dado pelos gestores para a equipe de trabalho, o suporte fornecido pelas equipes de outras áreas da organização e o apoio social fornecido entre as próprias pessoas dentro da equipe de trabalho (JONG, A, RUYTER, K E WETZELS, M, 2005).

Cobertura Jornalística como Projeto

Para EMERIM e BRASIL (2011), uma cobertura jornalística corresponde ao trabalho de reportagem a ser realizado no local de ocorrência de um fato a ser noticiado, e segundo FECHINE (2001), os acontecimentos podem ser planejados e preparados previamente pela equipe de tevê, chamados eventos televisivos, ou chamados de acontecimentos extra televisivos, ou seja, fatos que ocorrem sem que a tevê possa prever como conflitos, catástrofes, acidentes, fenômenos sociais e naturais.

O telejornalismo é na maioria das vezes transmitido ao vivo, “uma transmissão ao vivo em

televisão é uma operação técnica que permite produzir e apresentar eventos simultaneamente à sua ocorrência” (EMERIM e BRASIL, 2011). Esta operação técnica é fornecida por um conjunto de profissionais especializados, que trabalham para garantir que a transmissão ocorra com eficiência e qualidade, seguindo os padrões exigidos pelo público, os telespectadores, e as empresas de comunicação. Este tipo de equipe precisa ter além de competências técnicas, precisam de competências comportamentais específicas para poderem trabalhar em um contexto bastante dinâmico, imprevisível e sob pressão.

O gerenciamento de equipes de projetos de cobertura jornalística televisiva precisa prever que os indivíduos da equipe necessitam de certa autonomia e capacidade de tomada de decisões, dado a natureza dinâmica e complexa das demandas de trabalho que podem surgir. Os indivíduos precisam de uma estrutura de comunicação ágil e extremamente eficiente para garantir os resultados esperados (RAMONET, 1999).

Uma cobertura jornalística possui objetivos específicos e trata-se de uma iniciativa temporária com recursos limitados, características muito próximas do conceito de projeto, caracterizado por Kerzner (2005), como um empreendimento com um objetivo visível, com prazo, recursos e padrões de qualidade.

Uma contribuição relevante da área de gestão de projetos para as coberturas jornalística televisivas está na ideia de aprendizagem organizacional, segundo o PMI (2012) todo projeto gera informação, os chamados ativos de processos organizacionais, tais ativos, são uma fonte valiosa para a organização, pois a partir delas a empresa pode construir uma base de conhecimento a partir das informações históricas e lições aprendidas com seus próprios projetos. Com isso se observa que a partir da própria experiência da organização ela consegue evoluir.

A partir do processo de aprendizagem dentro do gerenciamento de projetos das organizações, o gestor de projetos pode e deve criar estruturas de aprendizagem de novos processos organizacionais relevantes para utiliza-los no planejamento de projetos futuros.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Com o objetivo de se avaliar a influência do conceito de Potência de Equipe na execução de projetos de cobertura jornalística televisiva, realizou-se um estudo em uma empresa de comunicação de relevante atuação no mercado brasileiro e no mercado internacional. Trata-se da empresa “TV Globo”, que dentre as suas áreas de atuação está o telejornalismo.

A pesquisa foi realizada em uma regional da TV Globo em Brasília, com uma equipe chamada de “Equipe Operações de Jornalismo” responsável pela parte operacional de telejornais locais e nacionais, e que possui vasta experiência na execução de projetos de cobertura jornalística televisiva. Foi realizada também entrevistas com gestores da área de jornalismo, além da análise de documentos internos da empresa.

O estudo de modo geral teve como base o artigo “Antecedents and Consequences of Group Potency: A Study of Self-Managing Service Teams”, de autoria de Ad de Jong, Ko de Ruyter e Martin Wetzels, publicado na Management Science em 2005, de onde foram retiradas referências para o conceito de Potência de Equipe, os questionários e as entrevistas semiestruturadas que foram adaptadas e aplicadas.

A pesquisa com os funcionários da TV Globo em Brasília foi autorizada pela direção de jornalismo da Regional Brasília, e teve o apoio e incentivo da supervisão da área de operações de jornalismo de Brasília. O estudo dentro da empresa teve início em 2016 e término em 2017.

Ao longo do estudo não foram encontrados nenhuma resistência nem qualquer interferência que pudesse prejudicar o estudo dentro da referida empresa, inclusive foi observado uma relevante disposição de modo geral dentro da empresa para o sucesso do estudo, cujo os resultados foram encaminhados para a administração da empresa e serão utilizados nas buscas futuras da empresa em melhorias das estratégias gerencias.

Como meio de pesquisa utilizou-se estudo de caso, onde se investiga empiricamente um fenômeno contemporâneo, baseado na observação e no acesso que os pesquisadores têm sobre eventos comportamentais nos contextos específicos (YIN, 2005).

A coleta de dados foi realizada de duas formas, uma através da aplicação de questionários aos funcionários da equipe de Operações de Jornalismo da TV Globo em Brasília e outra através de entrevistas semiestruturadas com gestores das equipes de Jornalismo e Tecnologia da regional da TV Globo em Brasília.

O roteiro dos questionários e das entrevistas semiestruturadas foram baseados na literatura do conceito de “Potência de Equipe”. Os dados dos questionários foram analisados através de uma

abordagem quantitativa e os dados das entrevistas foram analisados de forma qualitativa.

Participaram do estudo 25 dos 30 funcionários da área de Operações de Jornalismo de Brasília, sendo que não participaram os 2 gestores da área, dado que a gestão da equipe estava sendo avaliada nos questionários. Os participantes do estudo foram escolhidos e entrevistados de acordo com a disponibilidade e facilidade de acesso durante a rotina de trabalho deles e da realização da referida pesquisa (VERGARA, 2009).

Foram contabilizados no total 25 questionários, aplicados em Auxiliares Administrativos, Contínuos, Assistentes de Produção, Coordenadores de Telejornais, Coordenadores de Operações e Diretores de Imagens da área de Operações de Jornalismo. Durante o processo de aplicação dos questionários todos os participantes se mostram confortáveis em participar da pesquisa e inclusive demonstrando apoio ao estudo.

Participaram também 9 gestores das áreas de jornalismo e de Tecnologia da regional Brasília através de entrevistas semiestruturadas. Os gestores escolhidos para a entrevista são responsáveis por equipes que demandam diretamente os serviços da área de operações, que possuem vasta experiência em coberturas jornalísticas e que conheciam a fundo a área de operações. Os participantes do estudo foram escolhidos e entrevistados de acordo com a disponibilidade e facilidade de acesso durante a rotina de trabalho deles e da realização da referida pesquisa (VERGARA, 2009).

Foram gravadas 9 entrevistas com gestores no total. As entrevistas foram feitas com Chefes de Redação, Chefes de Reportagem, Chefes de Cinegrafistas, Chefes de Produção de Telejornalismo e Editores Chefes de Jornal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização da Organização Estudada

A empresa de comunicação estudada foi fundada em 1965, como TV Globo, sendo hoje parte de um conglomerado de empresas de comunicação do Grupo Globo, contando atualmente com a estrutura de cinco emissoras próprias no Rio de Janeiro, em São Paulo, em Recife, em Belo Horizonte e em Brasília. A empresa conta ainda com mais 119 afiliadas, empregando mais de 12 mil funcionários diretos e produzindo por ano 3.000 horas de jornalismo e 2.500 horas de entretenimento (TV GLOBO, 2017).

Sua transmissão televisiva cobre 99,84% do país. Sua audiência, pode-se dizer que alcança 74% de participação no horário nobre da televisão aberta, 56% no matutino, 59% no vespertino e 69% no horário noturno. Vários programas produzidos pela organização, como novelas e jornalismo, já foram assistidos em 190 países, e o canal internacional distribuído por diversas operadoras ao redor do mundo. A Globo é considerada um dos líderes no mercado publicitário brasileiro de Televisão, e também na Internet, com seus portais de notícias (G1), esportes (Globoesporte.com) e entretenimento (TV GLOBO, 2017).

O Grupo Globo é administrado por uma empresa holding, a OGP, sociedade anônima de capital fechado, com empresas brasileiras de atuações focadas no mercado de comunicação (GRUPO GLOBO, 2017).

Além da TV Globo, o Grupo Globo participa na produção de Filmes com a Globo Filmes, na TV por assinatura com a Globosat que oferece 30 canais pagos. Atuações também com revistas da "Editora Globo" e jornais como, por exemplo, Jornal "Valor Econômico" e "O Globo", além de participações na área musical com a Som Livre, em rádios através do Sistema Globo de Rádio e forte atuação na internet com portais de notícias como o G1.com (GRUPO GLOBO, 2017).

Como objeto de estudo desta pesquisa foi selecionada a regional da TV Globo em Brasília, que é responsável pela produção de conteúdo jornalístico televisivo e de internet. Esta regional em Brasília foi fundada em 1971, sendo atualmente uma emissora estratégica para o Grupo Globo graças as coberturas jornalísticas políticas e econômicas do país, dado o fato de estar localizada na capital da república, sede do governo federal. Atualmente a emissora atende uma população formada por quase 3 milhões de habitantes em 31 regiões administrativas. São produzidos na regional em Brasília os telejornais "Bom Dia DF", DFTV 1ª e 2ª edições, "Radar DF", "Globo Comunidade", "Globo Esporte", além de participações diárias em telejornais nacionais como "Bom Dia Brasil", "Jornal Hoje", "Jornal Nacional", "Jornal da Globo" paralelo as participações nos telejornais da "GloboNews" na TV por assinatura (TV Globo, Intranet Conexão 2017).

Na unidade da TV Globo em Brasília, a equipe de operações de jornalismo é formada por 30 funcionários, divididos em funções como Jovem Aprendiz, Estagiário, Auxiliares Administrativos, Contínuos, Assistentes de Produção, Coordenadores de Telejornais, Coordenadores de Operações e Diretores de Imagens, responsáveis de modo geral pela parte técnica e operacional dos projetos

desenvolvidos pelo setor de jornalismo de Brasília.

A área de Operações de Jornalismo está envolvida em todos os telejornais da produzidos na Regional Brasília, sendo responsável por entender e atender as demandas dos telejornais e ser o elo entre as áreas de jornalismo e de Tecnologia da emissora, auxiliando na produção e controle das matérias jornalísticas, coordenando e exibindo programas ao vivo e gravados, providenciando, operacionalizando e planejando equipes e recursos para a realização de projetos de cobertura jornalísticas demandas pelas editorias do jornalismo da emissora em Brasília. Sendo que toda parte operacional dos telejornais são de responsabilidade direta ou indireta da área de Operações de Jornalismo.

Dado a experiência da equipe de Operações da TV Globo em Brasília com projetos de cobertura jornalística, escolheu-se a equipe para se mensurar a influência do conceito de Potência de Equipe na execução dos projetos jornalísticos da emissora da TV Globo em Brasília. A pesquisa dentro da empresa foi autorizada pelo o Diretor de Jornalismo da TV Globo de Brasília e recebeu o apoio e supervisão do gestor da Área de Operações de Jornalismo de Brasília.

Percepção da Potência de Equipe

No tema de “Potência de Equipe”, como se observa na tabela 1, de maneira geral a equipe de Operações da TV Globo em Brasília demonstra apresentar características referente ao primeiro construto do conceito “Potência de Equipe”.

Tabela 1 – Resultados do questionário - “Potência de Equipe”

POTÊNCIA DE EQUIPE	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. A nossa equipe tem confiança em realizar as demandas de trabalho	0%	0%	0%	12%	88%
2. A nossa equipe acredita ser proativa.	0%	0%	0%	24%	76%
3. A nossa equipe espera ser reconhecida como uma equipe de alta performance.	0%	0%	0%	4%	96%
4. A nossa equipe sente que pode resolver qualquer problema que encontra.	0%	4%	0%	36%	60%
5. Nenhuma tarefa é muito difícil para a nossa equipe.	0%	4%	16%	52%	28%
6. A nossa equipe pode obter um ótimo resultado quando ela se dedica.	4%	0%	0%	4%	92%

Fonte: Dados de campo, janeiro a março de 2017, elaborado pelo autor.

Como se observa na tabela de número 1 a equipe concordou em 88% das respostas ter confiança em realizar as demandas de trabalho, ou seja, a grande maioria da equipe. Segundo literatura analisada a confiança é um dos elementos chave na construção da “Potência de Equipe”, pois a expectativa positiva influencia os resultados tanto do indivíduo como o da equipe de modo geral (SMOLLAN, 2013).

Os autores reforçam que a confiança cria um comprometimento e uma satisfação na equipe que favorece os bons resultados (COSTA, ROE E TAILLIEU, 2001). Tal grau de confiança da Equipe de Operações é fundamental para os resultados dos projetos da equipe, trata-se de uma das principais características esperadas pelo conceito de “Potência de Equipe”, um ponto forte e positivo para o desempenho da equipe estudada.

Nos questionários 76% das pessoas concordaram que a equipe demonstra ser proativa, 96% concordou que a equipe procura ser reconhecida pela sua alta performance (Tabela 1). A proatividade e a busca pela alta performance são outros resultados positivos da equipe de Operações, pois segundo os autores estudados tal comportamento influencia de forma positiva as crenças de potência, e conseqüentemente o estímulo de uma variedade de novos comportamentos que vão resultar em melhores resultados (CAMERON, BRIGHT E CAZA, 2004).

Neste tema as respostas que mais variaram são as que abordam a crença de que na equipe nenhuma tarefa é muito difícil, quando 52% concordou parcialmente com essa afirmação. Por fim neste quesito 92% das pessoas concordaram que a equipe quando trabalhando de forma coletiva pode obter ótimos resultados, tal avaliação da equipe de Operações reforça mais um fator que vale destacar, pois seguindo a literatura estudada esta percepção coletiva de que a equipe consegue executar os projetos, é um fator relevante para “Potência de Equipe” e para os resultados dos projetos realizados (EMMERIK, H.; JAWAHAR, I.M.; SCHREURS, B.; CUYPER, N. 2011).

Dado as baixas variações nas respostas no construto “Potência de Equipe”, de modo geral, a

equipe de Operações demonstra uma grande proximidade com as características descritas na literatura sobre o conceito “Potência de Equipe”, fator positivo para os resultados dos projetos executados pela equipe, tratando-se de características que merecem destaque dentro da organização e para qualquer equipe de projeto.

Percepção do Suporte dos Gestores

No tema de “Suporte dos Gestores”, de modo geral, se observa na equipe de Operações da TV Globo em Brasília que a equipe avalia ter um bom suporte por parte da gestão da equipe, como pode-se observar na Tabela 2.

Tabela 2 – Resultados do questionário - “Suporte dos Gestores”.

SUORTE DOS GESTORES	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
7. Os membros da nossa equipe se sentem confortáveis em conversar sobre as operações do dia a dia com os gestores.	0%	0%	4%	16%	80%
8. A nossa equipe sempre recebe dos gestores informações em tempo hábil.	0%	0%	4%	32%	64%
9. A nossa equipe é tratada com respeito pelos gestores.	0%	0%	0%	16%	84%
10. Quando necessário nossa equipe se comunica com os gestores.	0%	0%	8%	12%	80%
11. Nossa equipe tem acesso à recursos que possibilitam o trabalho em equipe.	0%	0%	0%	36%	64%
12. A nossa equipe conhece a visão da gestão da empresa.	0%	0%	4%	52%	44%
13. A nossa equipe recebe o reconhecimento pelo nosso desempenho	0%	0%	12%	60%	28%

Fonte: Dados de campo, janeiro a março de 2017, elaborado pelo autor.

Como se observa na tabela de número 2, a equipe em 80% dos casos se sente confortável em conversar com os gestores sobre as operações do dia a dia. A maioria da equipe sente-se confortável, tal sensação dentro da equipe de Operações traduz uma característica importante para a “Potência de Equipe”, pois segundo os autores a qualidade do relacionamento e o conforto na comunicação com a gestão da equipe influencia diretamente as crenças dentro da equipe (LESTER, 2002).

Dos resultados 64% diz receber informações dos gestores em tempo hábil, 84% da equipe se sente tratada com respeito pelos gestores. 80% dos entrevistados se diz comunicar com os gestores quando necessário e 64% das pessoas da equipe concordam que a equipe tem acesso aos recursos que possibilitem o trabalho em equipe (Tabela 2).

O fator comunicação dentro da equipe de Operações aparece nos resultados analisados como um fator positivo, o que é fundamental para a equipe e para os resultados dos projetos desenvolvidos pois a percepção de “Potencia de Equipe” é aumentada quando a equipe percebe que pode se comunicar com os gestores e que esta comunicação é respeitosa e gera mudanças (LEMOS FILHO, A. B. P.; SILVA, A. C. M.; VIEIRA, P. R. C.; FREITAS, J. A. S. B.; NEVES, M. B. E. D. 2014).

Neste tema as respostas que mais variaram são as que abordaram que a equipe conhece a visão da gestão da empresa, quando 52% dos entrevistados concordaram parcialmente com essa afirmação, e 60% concordou parcialmente com a afirmação que diz que a equipe recebe o reconhecimento pelo seu desempenho na execução dos projetos. Tais resultados merecem atenção por parte da gestão da equipe uma vez que os dados sugerem a necessidade de ações que melhorem a percepção de reconhecimento recebido pela equipe, e uma maior transparência quanto aos modelos de gestão da empresa, pois o acesso a informações sobre como funciona o modelo de gestão da organização e a percepção de reconhecimento pelo desempenho alcançado são determinantes na crença de “Potencia de Equipe”, trata-se de fatores chave para o conjunto de crenças da equipe, e conseqüentemente sua confiança e motivação (HYATT, D. E.; RUDDY, T. M. 1997).

Dado as baixas variações nas respostas no tema “Suporte dos Gestores”, de modo geral, a equipe de Operações demonstra receber um bom suporte da gestão da equipe, o que é fundamental para as crenças de “Potência de Equipe” e para os resultados dos projetos desenvolvidos.

Suporte entre equipes de outras áreas

Nos resultados analisados sobre o tema “Suporte entre as equipes de outras áreas”, que estão

na Tabela, pode-se perceber de modo geral, foi o construto que apresentou maior variação nas respostas, observando assim que a equipe de Operações da TV Globo em Brasília avalia ter problemas organizacionais neste quesito, fator que merece atenção especial da empresa como um todo, pois trata-se de uma questão chave para os resultados dos projetos realizados pela empresa.

Os dados estão estruturados como pode-se observar na Tabela 3.

Tabela 3 – Resultados do questionário - “Suporte entre as outras equipes”

SUORTE ENTRE AS EQUIPES DE OUTRAS ÁREAS	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
14. As outras equipes de outras áreas da organização assumem responsabilidades por eventuais falhas durante o trabalho.	8%	24%	16%	48%	4%
15. Outras equipes de outras áreas da organização nos oferecem apoio, compartilhando conhecimento, em nossas operações.	0%	12%	24%	52%	12%
16. A qualidade do serviço entregue por outras equipes de outras áreas para a nossa equipe é satisfatória.	0%	4%	8%	76%	12%
17. Por falta de apoio de outras equipes das outras áreas nossas operações são prejudicadas.	4%	8%	20%	48%	20%
18. Outras equipes de outras áreas fornecem um bom feedback sobre como fazemos o nosso trabalho.	8%	20%	32%	40%	0%
19. A cooperação com as equipes de outras áreas dentro da empresa é satisfatória.	4%	8%	16%	60%	12%
20. Os funcionários de outras equipes de outras áreas nos ajudam na solução de problemas.	4%	4%	20%	52%	20%

Fonte: Dados de campo, janeiro a março de 2017, elaborado pelo autor.

Como se observa na tabela de número 3, a equipe em 24% das vezes discorda parcialmente da afirmativa que diz que as outras áreas da organização assumem responsabilidades por eventuais falhas durante o trabalho, 16% se mostra indiferente e 8% chega a discordar totalmente da afirmação, sinalizando assim uma percepção dentro da equipe de Operações de um possível problema neste quesito. O profissionalismo em assumir a responsabilidade por eventuais falhas no processo é importante para o bom relacionamento entre as equipes das diferentes áreas e conseqüentemente na construção das crenças de “Potência de Equipe” (JANZ, B. D., J. A. COLQUITT, R. A. NOE. 1997).

Nos dados 76% das pessoas concordaram parcialmente da afirmativa que diz que a qualidade do serviço entregue por outras equipes de outras áreas é satisfatória. Dos entrevistados 20% concordaram totalmente com a afirmação que diz que a equipe de Operações é prejudicada pela falta de apoio das outras equipes e ainda 48% das pessoas concordaram parcialmente com a afirmativa. O que é negativo para a equipe de Operações, pois a qualidade do serviço entregue por outras equipes de outras áreas dentro da organização possui influência direta sobre a construção das crenças de equipe, trata-se de um problema relevante que merece atenção por parte da alta administração da empresa (JANZ, B. D., J. A. COLQUITT, R. A. NOE. 1997).

Para construção da crença de “Potência de Equipe”, o suporte de outras equipes de outras áreas é fundamental, neste quesito a equipe de Operações demonstrou ter vários desafios como pôde ser observado nos dados analisados, o que merece atenção especial por parte da gestão da empresa de modo geral, pois segundo Carvalho (1996) tal integração entre as diferentes equipes é fundamental não só para nos resultados dos projetos das equipes como para os resultados da organização como um todo, o que demanda esforço para a superação de divergências e a subordinação de interesses menores específicos das equipes aos interesses maiores da organização de modo geral.

Percepção de Apoio Social

No tema de “Apoio Social”, como se observa na tabela 4, de maneira geral a equipe de Operações da TV Globo em Brasília demonstra ter uma avaliação positiva neste quesito.

Tabela 4 – Resultados do questionário - “Apoio Social”

APOIO SOCIAL	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
21. Em nossa equipe, os membros podem sempre contar com o apoio um do outro.	0%	0%	4%	28%	68%
22. Cada membro da equipe está envolvido com o que está acontecendo com toda a equipe.	0%	4%	4%	48%	44%
23. Em nossa equipe a maioria dos membros está sempre proativa em ajudar um ao outro	0%	0%	8%	20%	72%

Fonte: Dados de campo, janeiro a março de 2017, elaborado pelo autor.

Como se observa na tabela 5, 68% das pessoas concordam totalmente que os membros da equipe de operações podem sempre contar um com outro. Na afirmativa que diz que cada membro da equipe está envolvido com o que está acontecendo com toda a equipe, 48% dos entrevistados concordam parcialmente com a afirmativa enquanto 44% concordam totalmente. Resultado muito positivo para a equipe de operações, uma vez que, segundo Lourenço e Gomes (2003) o bom relacionamento entre as pessoas e o apoio mútuo dentro da equipe são fatores determinantes nas crenças de potência de equipe. Na afirmativa que diz que na equipe a maioria dos membros está sempre proativa em ajudar um ao outro, 72% dos entrevistados concordam totalmente com a afirmativa (Tabela 4).

Dado as baixas variações nas respostas no tema “Apoio social”, de modo geral, a equipe de Operações demonstra perceber um apoio social adequado dentro da equipe, fator que indica que dentro da equipe existe um bom relacionamento e um apoio mútuo, algo positivo para a construção das crenças de “Potência de Equipe”.

Percepção dos Gestores

Os gestores da subsidiária de Brasília da TV Globo foram entrevistados de acordo com um roteiro que seguiu a lógica estruturante do questionário aplicado na equipe de Operações e foi dividido em quatro perguntas retiradas dos temas escolhidos para a pesquisa, sendo estes, “Potência de Equipe”, “Suporte dos Gestores”, “Suporte entre equipes de outras áreas” e “Apoio Social” Estes são os conceitos que contribuem para avaliar de maneira mais precisa o conceito de “Potência de Equipe” dentro de uma equipe de operações da TV Globo.

Na primeira pergunta: “A equipe de operações demonstra auto confiança e proatividade em realizar as demandas de trabalho? ” Os entrevistados demonstram de modo geral, concordar que a equipe de Operações demonstra ter pro atividade e auto confiança em realizar as demandas de trabalho. Observou-se inclusive uma percepção de destaque da equipe de Operações por parte de alguns gestores, que chegaram a declarar que avaliam a equipe como uma das mais organizadas e produtivas de todas as 5 regionais da TV Globo, como observado no trecho: “(...) *A equipe Operações é uma das áreas mais organizadas da TV GLOBO de modo geral*”.

Neste quesito chamou a atenção o fato de que alguns gestores reconhecem de forma clara a importância da equipe de Operações para os projetos de coberturas jornalísticas. Segue alguns trechos da entrevista no Quadro 1.

Quadro 1 – Entrevistas com gestores – Potência de Equipe

POTÊNCIA DE EQUIPE		
Pergunta: “A equipe de operações demonstra auto confiança e proatividade em realizar as demandas de trabalho?”		
Entrevistado	Trecho da entrevista	Categoria de Análise PALAVRA - CHAVE
Chefe de Redação:	“(…) A equipe sempre entrega as demandas”;	RESULTADO
Chefe de Reportagem:	“(…)Muitas vezes a equipe até se antecipa”;	PROATIVIDADE
Chefe de Produção:	“(…)Sinto que a equipe está sempre proativa em resolver”;	PROATIVIDADE
Supervisão de Cinegrafia:	“(…)A equipe Operações é uma das áreas mais organizadas da TV GLOBO de modo geral”.	ALTA PERFORMANCE

Fonte: Dados de campo, janeiro a março de 2017, elaborado pelo autor.

Dos nove gestores entrevistados apenas um gestor, da área de tecnologia, demonstrou insatisfação com os resultados entregues pela a equipe de Operações, no entanto, ao analisar toda entrevista com o referido gestor, a insatisfação não está relacionada com toda a equipe de modo geral, e sim com alguns funcionários específicos (alguns coordenadores de operações), tratando-se assim de questão pontual, que foge de campo de estudo desta pesquisa (Quadro 1).

Na segunda pergunta: “Os membros da equipe de operações demonstram receber suporte dos gestores da equipe?” Os gestores de predominantemente concordaram que a equipe de Operações recebe um bom suporte por parte dos gestores da equipe, de que se trata de uma relação respeitosa e de certa forma até amistosa. Seguem alguns trechos das entrevistas no Quadro de número 2:

Quadro 2 – Entrevistas com gestores – Suporte dos Gestores

SUPORTE DOS GESTORES		
Pergunta: “Os membros da equipe de operações demonstram receber suporte dos gestores da equipe?”		
Entrevistado	Trecho da entrevista	Categoria de Análise PALAVRA - CHAVE
Chefe de Reportagem	“(…)Em questão de reconhecimento, de zero a dez eu daria a metade	RECONHECIMENTO
Editor Chefe:	“(…) demonstram ter uma relação de super respeito e até amigável”.	RESPEITO
Supervisão de Cinegrafia:	“(…)Percebo uma relação de proximidade e respeito”.	RESPEITO

Fonte: Dados de campo, janeiro a março de 2017, elaborado pelo autor.

Os resultados das entrevistas foram bem claros no tema suporte dos gestores. Os gestores entrevistados demonstram de maneira predominante que em geral percebem um bom relacionamento da equipe de Operações com a gestão da equipe, com uma comunicação positiva e acessível. A relação de respeito e aberta também recebe destaque nos resultados analisados como observado no trecho: “(…) demonstram ter uma relação de super respeito e até amigável” (Quadro 2).

Paralelo aos resultados dos questionários, as entrevistas reforçam os dados positivos nos temas de “Potência de Equipe” e de “Suporte dos Gestores.

De modo geral foram apontados problemas de comunicação, falta de cooperação e de que apesar dos gestores reconhecerem a importância da equipe de Operações nos projetos de cobertura jornalística, este reconhecimento falta por parte das pessoas de outras equipes, que muitas vezes por se tratarem de funções operacionais, não percebem a relevância destes serviços para a produção jornalística.

Ficou claro nos resultados dos questionários que a percepção dos gestores das outras áreas difere da percepção dos respectivos membros das equipes de outras áreas. Segundo relatos dos gestores analisados muitas vezes os membros de outras equipes desconhecem a função e os procedimentos da equipe de operações o que merece atenção por parte da gestão da empresa.

Trechos relevantes das entrevistas podem ser encontrados no Quadro 3:

Quadro 3 – Entrevistas com gestores – Suporte entre equipes de outras áreas

SUPORTE ENTRE AS EQUIPES DE OUTRAS ÁREAS		
Pergunta: “ As outras equipes de outras áreas da organização demonstram oferecer apoio, compartilhando conhecimento, com a equipe de operações? ”		
Entrevistado	Trecho da entrevista	Categoria de Análise PALAVRA - CHAVE
Chefe de Redação:	“(…) Existe um desafio de comunicação mais é da empresa como um todo”	COMUNICAÇÃO
Chefe de Reportagem	“(…) A relação é complexa, é muito difícil, por causa da natureza do jornalismo, no caso de Brasília, a percepção é ser a melhor relação da rede”	RELACIONAMENTO
Chefe de Reportagem:	“(…) Acho que os jornalistas estão muito focados neles e esquecem que televisão depende muito de operações”	RELACIONAMENTO
Chefe de Produção	“(…) Falta cooperação, muitas vezes por falta de noção de qual a função e de qual trabalho a Operações realiza”.	COOPERAÇÃO
Supervisão de Cinegrafia:	“(…)A relação pode ser melhor, mais é boa”.	RELACIONAMENTO

Fonte: Dados de campo, janeiro a março de 2017, elaborado pelo autor.

Na quarta e última pergunta: “Na equipe de Operações a maioria dos membros demonstra estar sempre proativa em ajudar um ao outro?” Os gestores entrevistados demonstraram de forma clara perceber um bom relacionamento dentro da equipe de Operações, com cooperação, ajuda mútua chegando a usarem a expressão de que a equipe parece uma “família”, como observado no trecho: “(…) Operações parece uma família, são realmente uma equipe”.

Segue trechos específicos da entrevista no Quadro 4.

Quadro 4 – Entrevistas com gestores – Suporte Social

SUPORTE SOCIAL		
Pergunta: “Na equipe de Operações a maioria dos membros demonstram estar sempre proativo em ajudar um ao outro?”		
Entrevistado	Trecho da entrevista	Categoria de Análise PALAVRA - CHAVE
Supervisão de Cinegrafia:	“(…) Operações parece uma família, são realmente uma equipe”.	RELACIONAMENTO
Editor Chefe	“(…) Demonstram ter um senso de trabalho em equipe e estão envolvidos”.	ENVOLVIMENTO

Fonte: Dados de campo, janeiro a março de 2017, elaborado pelo autor.

Os comentários dos diferentes gestores da unidade envolvido com a equipe de operações indicam que de fato existe uma unicidade e sentimento de pertencimento entre os componentes da equipe de operações. Até mesmo a palavra família foi utilizada para descrever o grupo (Quadro 4)

Percepção Geral dos dois Grupos sobre Potência de Equipe

Analisando os resultados dos questionários e das entrevistas semiestruturadas se observa que os resultados estão bem alinhados. A percepção da equipe de Operações está muito próxima da percepção dos gestores entrevistados, o que é positivo, pois demonstra que a crença de “Potência de Equipe” é percebida não só pela equipe mais como pelos gestores da empresa.

Todos os temas analisados como “Potência de Equipe”, “Suporte dos Gestores”, “Suporte entre equipes de outras áreas” e “Apoio Social” que foram retirados do referencial teórico, apresentaram resultados parecidos tanto nos questionários quanto nas entrevistas. Vale ressaltar que os resultados analisados foram similares tanto nos pontos positivos, quanto nos fatores negativos enfrentados pela equipe de Operações, como por exemplo, problemas de comunicação e relacionamento com equipes de outras áreas da organização, questão levantada tanto pela equipe quanto pelos gestores entrevistados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo do estudo foram alcançados os objetivos específicos, e os resultados obtidos a partir da aplicação e coleta dos questionários apontam que a equipe de Operações de telejornalismo da TV Globo em Brasília, apresenta de modo geral as características previstas na literatura analisada como uma equipe com crenças de “Potência de Equipe”.

Verificou-se que a equipe possui confiança em realizar as demandas de trabalho, que avalia ser uma equipe proativa e que acredita que pode ter bons resultados quando se dedica. Percebeu-se também que a equipe espera ser reconhecida dentro da organização como uma equipe de alta performance. Nos dados relacionados a suporte dos gestores da equipe, percebeu-se de modo geral que a equipe analisada se sente confortável em conversar com a gestão da equipe, de que existe uma relação respeitosa com a gestão e de que a equipe recebe informações e recursos que possibilitam um bom ambiente para o trabalho.

O que mais se ressaltou nos dados analisados foram os resultados relacionados ao suporte entre as equipes de outras áreas. De modo geral a equipe demonstrou perceber certa falta de suporte das equipes de outras áreas, existe um sentimento que falta que nas outras equipes uma maior responsabilidade para assumir eventuais falhas no trabalho. Percebeu-se também que falta cooperação e apoio na solução de problemas, isto segundo a percepção da equipe, prejudica o desempenho.

Nos dados relacionados ao apoio social dentro da própria equipe os resultados são positivos, ou seja, os membros da equipe percebem que podem sempre contar com o apoio mútuo e que cada membro de modo geral está envolvido com o que está acontecendo, demonstrando haver um

relacionamento proativo dentro da equipe.

Os resultados das entrevistas junto aos gestores se mostraram semelhantes com os resultados obtidos através da aplicação dos questionários junto aos membros componentes da equipe de operações. Os gestores predominantemente percebem a equipe de operações como uma equipe proativa, que entrega as demandas de trabalho. Estes gestores demonstrando também reconhecer certo destaque para o desempenho da equipe em comparação com equipes de outras áreas e de outras regionais da empresa.

Verificou-se também uma percepção negativa por parte dos gestores no que diz respeito ao suporte entre as equipes de diferentes áreas dentro da empresa, foram levantados principalmente falhas de comunicação, entretanto, tais desafios já haviam sido mapeados pela alta gestão da empresa. Estes mesmos gestores ressaltaram que medidas já estão sendo implementadas para melhorar estas questões de relacionamento e de comunicação na empresa como um todo.

Ao longo da pesquisa não foram encontrados muitos desafios que inviabilizassem o estudo, muito pelo contrário, dentro da empresa o estudo foi percebido como pertinente tanto nos diferentes níveis de gestão quanto pela equipe estudada. Entretanto vale registrar que dado a natureza midiática da empresa estudada, muitos fatos relacionados aos projetos analisados de coberturas jornalísticas televisivas não puderam ser divulgados neste trabalho, o que não impediu o estudo.

REFERÊNCIAS

BAKER, D. **The development of collective efficacy in small task groups**. Small Group Research, v.32, n.4, p.451-474, 2001.

BANDURA, A. Self-efficacy. In: RAMACHAUDRAN, V.S. (Ed.) **Encyclopedia of human behavior**. New York: Academic Press, p.71-81, 1994.

BIAZZI JR., Fábio de. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n.1, p.30-37, Jan/Fev.1994.

BLANCHARD, KENNETH H. CARLOS, JOHN P.; RANOLPH, ALAN. **Empowerment exige mais que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

CAMERON, K. S.; BRIGHT, D.; CAZA, A. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. **American Behavioural Scientist**, v. 47, n. 6, p. 766-790, 2004.

COSTA, A. C.; ROE, R.; TAILLIEU, T. Trust within teams: the relation with performance effectiveness. **European Journal of Work Organizational Psychology**, Hove, v. 10, n. 3, p. 225- 244, 2001.

CUMMINGS, THOMAS G. Self-regulating work groups: a socio-technical synthesis. **The Academy of Management Review**, v.3, n.3, p.625-634, Jul. 1978.

DEETER-SCHMELZ, D. R., R. P. RAMSEY. An investigation of team information processing in service teams: Exploring the link between teams and customers. **J. Acad. Marketing Sci.** 409–424. 2003.

EMERIM, C.; BRASIL, A. Coberturas em telejornalismo. In: **XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Recife: Intercom, 2011.

EMMERIK, H.; JAWAHAR, I.M.; SCHREURS, B.; CUYPER, N. Social capital, team efficacy and team potency. **Career Development International**, v.16, n. 1, p. 82-99, 2011.

EISENBERGER, R. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 3, p. 500-507, 1986.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; LAMASTRO, V. D. Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 1, p. 51-59, 1990.

FECHINE, YVANA. **Televisão e presença**. São Paulo: Estação das Letras, 2008.

GASPARETTO, L. G. Administração do tempo. **Desenvolvimento Gerencial da UniFMU**, 2007.

GRUPO GLOBO. **História do Grupo Globo**. Disponível em: < www.historiagrupoglobo.globo.com/hgg/index.htm > Acesso em: 23/06/2017.

GUZZO, R.; SHEA, G. **Group performance and intergroup relations in organizations**. In M. Dunnette & L. Hougs Eds., Handbook of Industrial and Organizational Psychology vol. 3, pp. 269-31. California, 1992.

LOURENÇO, P. R. & GOMES, A. D. Da pluralidade à bidimensionalidade da eficácia dos grupos/equipas de trabalho, **Psychologica**, 33, p.7-32. 2003.

JANZ, B. D., J. A. COLQUITT, R. A. NOE. Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. **Personnel Psych**. v.50 p.877–904. 1997.

JONG, A. DE, RUYTER, K. DE, & WETZELS, M. Antecedents and consequences of group potency: a study of self-managing service teams. **Management Science**, 1610-1625, 2005

JUBRAM, RENATA. **Autonomia 360° - Saberes aplicáveis a liderança atual**. São Paulo: DVS Editora, 2012.

KERZNER, H. **Gestão de Projeto: as melhores práticas**. São Paulo: Bookman, 2005.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. **Guia PMBOK 5**. Ed. – EUA: 2012

RAMONET, IGNÁCIO. **A Tirania da Comunicação**: Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

REGO, A.; VITORIA, A.; MAGALHÃES, A.; RIBEIRO, N.; CUNHA, M. P. Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 61-79, 2013.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. 11º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005

SECOM. **Pequisa Brasileira de Mídia**. 2015 Disponível em: < www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf > Acesso em: 30/09/2016.

SHEA, G.P.; GUZZO, R.A. Groups as human resources. In: ROWLAND, K.M.; FERRIS, G. R. Ed. **Research in personnel and human resources management**. Greenwich: Emerald Insight, p.323 - 356. 1987.

SMOLLAN.R, Trust in change managers: the role of affect, **Journal of Organizational Change Management**, v. 26. p.725 - 747, 2013.

TV GLOBO INTRANET CONEXÃO, **Sobre a TV Globo em Brasília**. Disponível em: < acessoglobal.pub.tvglobo.com.br/conexao/Paginas/regionais/df/a-regional.aspx > Acesso em: 22/06/2017.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C.; BIANCO, A.; GOMES, A. P. C. Z. O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 1, p. 18-35, 2006.

VIZEU, A. **A sociedade do telejornalismo**. Petrópolis: Vozes, 2008.