

O AUTOGERENCIAMENTO EM EQUIPE: uma revisão bibliográfica sobre desafios e contribuições

SELF-MANAGEMENT IN TEAMS: a literature review on challenges and contribution

Samira Gonçalves Queiroga Da Costa²³

Welliton Glayco da Fonseca²⁴

RESUMO

As empresas vivem cenários constantes de mudanças rápidas, com características cada vez mais fortes de competitividade. Para se manterem no mercado atual, muitas tiveram que ser mais flexíveis, reduzir custos e adotar formas de trabalho que valorizem a autonomia e a criatividade dos seus colaboradores. Nesse movimento surge o autogerenciamento como saída, estimulando a aprendizagem contínua, agilidade na tomada de decisão, como também fortalece o senso de pertencimento dentro das equipes. Diante disso, este artigo analisou os desafios do autogerenciamento em equipes, mostrando que os resultados vão além da eficiência operacional. Se bem estruturado, o modelo promove a motivação, melhora a comunicação entre os membros e amplia a capacidade de resolver problemas com inteligência coletiva. O autogerenciamento se mostra como uma cultura que transforma o clima organizacional e ajuda as empresas a se adaptarem com mais rapidez às exigências do mercado.

Palavras-chave: Autogerenciamento. Equipes autogerenciáveis. Organizações. Liderança. Cultura organizacional.

ABSTRACT

Companies operate in constant scenarios of rapid change, with increasingly strong characteristics of competitiveness. To remain in today's market, many have had to become more flexible, reduce costs, and adopt work practices that value autonomy and creativity among their employees. Within this context, self-management emerges as a solution, fostering continuous learning, agility in decision-making, and strengthening the sense of belonging within teams. This article analyzed the challenges of self-management in teams, showing that the results go beyond operational efficiency. When well structured, the model promotes motivation, improves communication among members, and enhances the ability to solve problems through collective intelligence. Self-management presents itself as a culture that transforms the organizational climate and helps companies adapt more quickly to market demands.

²³ Pós-graduada em Psicologia e Orientação Profissional pela Faculdade Famart. E-mail: samiragqc@gmail.com

²⁴ Professor orientador do estudo e do artigo. Professor dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart, Itaúna-MG. Graduado em Ciências Sociais e Mestre em Administração.

Keywords: Self-management; Self-directed teams; Organizations; Leadership; Organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho é atravessado por grandes transformações nas últimas décadas, sendo estas oriundas da globalização, avanço da tecnologia, mudanças no modelo de comunicação e consumo e pela crescente complexidade dos mercados. Nesse cenário, as organizações precisam entregar produtos e serviços mais personalizados e adaptáveis, enquanto devem reduzir custos para aumentar seus lucros, além de se manterem flexíveis para responder rapidamente às mudanças externas. Esses fatores têm provocado não apenas alterações na forma de estruturar empresas, mas também na forma como os indivíduos se relacionam com o próprio trabalho.

Assim, a habilidade de autogerenciar o trabalho torna-se uma competência cada vez mais valorizada. É a capacidade de organizar suas atividades, tomar decisões e assumir responsabilidades sem depender de supervisão constante, e reforça o trabalho em equipe, quando os membros compartilham a responsabilidade pelos resultados e contribuem ativamente para o alcance dos objetivos coletivos.

O interesse por esse tema não é apenas acadêmico. Na prática, muitas organizações já experimentam modelos baseados na autonomia das equipes. Startups de tecnologia, hospitais e até empresas tradicionais da indústria recorrem a esse formato para aumentar a inovação, agilizar processos e estimular o engajamento dos profissionais. No entanto, esses avanços acompanham desafios: adaptar às lideranças para delegar e acompanhar as pessoas, rever processos de comunicação e modificar a cultura organizacional. Tudo isso são passos complexos que requerem disciplina e persistência para implementar. Diante disso, o presente trabalho teve por objetivo discutir o conceito do autogerenciamento e analisar seus impactos no trabalho em equipe, indicando como ele pode contribuir na prática para melhorar a motivação, a comunicação e a eficiência organizacional, demonstrando também seus desafios e entraves.

Este artigo tem relevância por reconhecer que o autogerenciamento não deve ser visto apenas como uma técnica administrativa, mas como parte de uma mudança dos modelos de trabalho modernos. Ao problematizar exemplos de sucesso e refletir sobre as dificuldades de implementação, este artigo ofereceu reflexões para profissionais, gestores e

pesquisadores interessados em compreender como equipes autônomas podem se tornar um diferencial competitivo.

Diante desse contexto, surge a seguinte problemática: se, por um lado, o autogerenciamento em equipes promete ganhos em motivação, engajamento e eficiência organizacional, por outro, sua adoção enfrenta obstáculos que atravessam a cultura organizacional, o papel da liderança e à necessidade de comunicação clara entre colaboradores. Assim, este estudo pretendeu investigar e discutir quais são os principais desafios e contribuições do autogerenciamento no trabalho em equipe, e de que forma ele pode ser efetivamente implementado nas organizações contemporâneas?

1.1 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo, realizada a partir da análise de livros, artigos científicos e periódicos nacionais e internacionais. Exploratória porque busca aprofundar a compreensão sobre o fenômeno do autogerenciamento em equipes, identificando suas principais características, contribuições e desafios. Descritiva porque procura organizar e apresentar, de forma sistematizada, os conceitos e discussões encontrados na literatura especializada. O objetivo foi reunir e organizar contribuições teóricas sobre o autogerenciamento em equipes, destacando seus conceitos, benefícios e desafios.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 AUTOGERENCIAMENTO

O autogerenciamento representa uma mudança na forma de organizar o trabalho nas empresas. O modelo tradicional é centrado na supervisão direta e hierarquias bem definidas. No modelo autogerenciável, surge a valorização da autonomia do colaborador para que ele administre suas próprias atividades, tome decisões e responda com maior rapidez às demandas do negócio. Para isso, é essencial que cada profissional compreenda claramente o seu papel e a relevância de suas ações dentro do processo organizacional.

Segundo Peter Drucker (1987), o ponto de partida deste modelo disruptivo está na definição clara dos objetivos organizacionais e como eles se desdobram nas tarefas diárias dos colaboradores. Quando todos conhecem a direção a seguir e os resultados

esperados, as pessoas tendem a assumir maior responsabilidade sobre suas próprias metas. Entretanto, é preciso desenvolver competências emocionais e de gestão pessoal, que possibilitem lidar com imprevistos sem perder o foco nos objetivos maiores.

Tenório (2000) descreve a eficiência, a eficácia e a efetividade como pilares centrais dessa prática. A eficiência diz respeito a fazer o seu melhor com os recursos disponíveis; à eficácia, alcançar os resultados esperados, fazer o que tem que ser feito; e à efetividade, à capacidade de manter resultados sustentáveis ao longo do tempo. O autogerenciamento integra os três elementos, e alinha suas decisões às necessidades estratégicas da organização.

Goleman (2011) acrescenta que a inteligência emocional é fator determinante nesse processo, pois favorece o controle de impulsos, a gestão do estresse e a manutenção das emoções em cenários desafiadores. Um exemplo prático pode ser observado em empresas de tecnologia, onde equipes com alto nível de autonomia conseguem definir as prioridades rapidamente mesmo diante de imprevistos e de novas demandas, garantindo entregas de qualidade sem comprometer prazos. Além das competências individuais, a cultura organizacional tem papel decisivo no sucesso desse modelo. Paludo (2005) ressalta o quanto ele rompe a lógica de obediência sem questionamentos ao superior hierárquico, colocando o indivíduo como protagonista da tomada de decisões.

A participação ativa e comunicação clara, fortalece o engajamento e cria ambientes mais criativos e produtivos. E Hackman (1986) identificou condições essenciais para que equipes autogerenciáveis atinjam bons resultados, são eles: clareza de objetivos, estrutura adequada para que seja possível a tomada de decisão proativa, apoio organizacional e acesso a recursos e treinamentos. Sem esses elementos, a autonomia pode gerar insegurança ou conflitos, tornando o processo ineficaz.

Exemplos práticos demonstram como o autogerenciamento tem sido incorporado em diferentes setores. No Google e no Spotify, os times são organizados em *squads* independentes. Os times são responsáveis por planejar, executar e avaliar suas próprias atividades (Kniberg e Ivarsson, 2012). Na área da saúde, o Hospital Albert Einstein adota protocolos que integram profissionais de diferentes especialidades, compartilhando responsabilidades e aumentando a satisfação dos pacientes e colaboradores (Silva et al., 2018). Já no setor de manufatura, a Toyota aplica o *Toyota Production System*

(TPS), permitindo que operadores interrompam a linha de produção para corrigir falhas, o que reforça a cultura de qualidade contínua (Liker, 2004).

Edmonson (2012) destaca que equipes autogerenciáveis também desenvolvem maior resiliência e aprendizado coletivo, fatores competitivos em mercados de rápida transformação. Esses exemplos reforçam que, mais do que uma técnica, o autogerenciamento é parte de uma mudança cultural que valoriza autonomia, responsabilidade e aprendizado constante.

2.2 EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS E ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

2.2.1 Administração por Objetivos (APO)

A Administração por Objetivos (APO) surgiu na década de 1950, e foi desenvolvida por Peter Drucker. Ela permanece como uma das metodologias mais influentes de gestão. Seu propósito é o estabelecimento de metas claras e mensuráveis, ou seja, é preciso que seja medido para ser avaliado, além de tudo ser definido de forma conjunta entre gestores e colaboradores. A APO incentiva o alinhamento e a corresponsabilidade.

Robbins e DeCenzo (2014) observam que esse modelo motiva os profissionais por meio de objetivos concretos, criando um ambiente de engajamento no qual as pessoas sentem-se pertencentes ao propósito da tarefa e da organização. Já Chiavenato (2014) aponta quatro características fundamentais para a boa gestão dessa metodologia: a definição conjunta de metas, a clareza das responsabilidades, a integração entre diferentes níveis hierárquicos e o acompanhamento constante dos resultados.

Apesar dos benefícios, implementar a APO tem seus entraves. Deming (1986) já alertava para o risco da supervalorização de metas individuais, gerando competição excessiva e desalinhamento com os objetivos maiores da organização. Além disso, a mensuração subjetiva de resultados pode comprometer a objetividade do modelo, na medida em que o gestor ou o colaborador podem criar expectativas irrealistas e causar ruídos na comunicação. Nesse sentido, a criação de indicadores que considerem tanto qualidade quanto quantidade é essencial para equilibrar expectativas.

Na prática, a APO tem sido aplicada em diversos setores. No sistema bancário, por exemplo, contribui para melhorar o atendimento ao cliente e implementar políticas de

remuneração variável vinculadas a metas de desempenho (Costa e Moraes, 2017). Em multinacionais como a Siemens, o método possibilitou alinhar objetivos globais às equipes locais, conciliando flexibilidade e foco em resultados (Kaplan e Norton, 2004).

No setor público também existem experiências positivas observadas em órgãos municipais brasileiros, onde a participação dos servidores na definição de metas ampliou a transparência e a eficiência (Silva & Santos, 2020). Esses casos indicam que, embora desafiadora, a APO continua atual e relevante, desde que adaptada às necessidades específicas de cada organização e acompanhada por uma comunicação transparente e assertiva.

2.2.2 Equipes autogerenciáveis: aplicação prática

As equipes autogerenciáveis representam uma evolução prática da teoria administrativa, focada na descentralização de tarefas e decisões, maior autonomia na execução e comunicação mais aberta (Robbins, 2012). Nesse modelo, os próprios membros da equipe definem processos e objetivos, distribuindo tarefas conforme competências e interesses individuais.

Fleury e Fleury (2012) discutem como essa metodologia rompe com os princípios tayloristas e fordistas, no qual o trabalho era fragmentado e rigidamente controlado. Passa a ser valorizada a atitude colaborativa, estimulando a troca de conhecimentos e a valorização das competências individuais.

O modelo de *squads* da Spotify tornou-se um dos exemplos mais conhecidos e inspirou diversas empresas, inclusive brasileiras. Nubank e QuintoAndar adotaram formatos semelhantes, conquistando ganhos em produtividade e inovação (Santos, 2021). No Brasil, diferentes setores têm experimentado resultados positivos com esse modelo. A Bosch, em sua planta de Campinas, reduziu o tempo de ciclo e melhorou indicadores de qualidade com equipes autogerenciáveis (Meffe, 2006). O SAMU também adota práticas semelhantes, permitindo respostas rápidas em emergências, o que se traduz em maior eficiência no atendimento e melhor uso dos recursos (Oliveira et al., 2019).

Entretanto, é necessário destacar que a autonomia também traz desafios. Meffe (2006), já trazia esses desafios associados ao papel da liderança, que a partir disso assumia uma função de facilitador, conduzindo e apoiando o grupo no desenvolvimento de competências e na mediação de conflitos. A distribuição dinâmica de tarefas e o feedback

constante são condições fundamentais para o funcionamento dessas equipes. E nesse contexto, como afirma Zdanowicz (2017), a transparência nos processos e a comunicação assertiva ajudam a evitar sobrecargas e manter o clima organizacional saudável.

Essas experiências mostram que o sucesso das equipes autogerenciáveis depende menos da simples adoção do modelo e mais da preparação das pessoas e da cultura organizacional.

2.2.3 Cultura Organizacional Para Equipes Autogerenciáveis

A cultura organizacional exerce papel central no sucesso ou fracasso das equipes autogerenciáveis. Segundo Lacombe (2016), ela é o conjunto de valores, crenças e práticas que orientam o comportamento e as decisões dentro da empresa. Fleury e Sampaio (2002) diferenciam cultura de clima organizacional, destacando que a cultura são os elementos mais profundos e duradouros da empresa, pois sustentam como ela é vista pelos colaboradores e consumidos, enquanto clima reflete percepções momentâneas da equipe sobre a empresa, liderança, ações e resultados.

Para que o autogerenciamento se desenvolva, a cultura deve incentivar a confiança, a cooperação e o aprendizado contínuo. Organizações que conseguem equilibrar esses elementos criam condições para que a autonomia se torne parte do contexto e não algo a ser conquistado. No Brasil, o Magazine Luiza é frequentemente citado como exemplo de cultura organizacional aberta à inovação, com descentralização de decisões e incentivo à experimentação (Costa e Gomes, 2020).

Hackman e Oldham (1975) ao criar a **Teoria do Enriquecimento do Trabalho**, perceberam que não é só o salário que motiva o colaborador. Segundo eles, existem cinco características que tornam um trabalho motivador:

- Variedade de habilidades: o cargo permite ao colaborador usar várias habilidades na execução das suas tarefas. Quanto maior a variedade, mais interessante é o trabalho;
- Identidade da tarefa: o grau que o colaborador consegue ver do seu trabalho do início ao fim, sentindo que contribui para um resultado maior;

- Significado da tarefa: O quanto o trabalho impacta na vida de outras pessoas ou contribui para a organização. Quanto maior o impacto, mais o engajamento emocional;
- Autonomia: Liberdade para tomar decisões de como executar seu trabalho, pois ela gera senso de responsabilidade e propriedade, aumentando a motivação;
- Feedback: receber informações claras sobre seu desempenho, pois isso reforça o aprendizado e autoavaliação positiva.

Essas dimensões são particularmente importantes em equipes autogerenciáveis, já que a satisfação e o engajamento dependem de uma experiência de trabalho que vá além da execução mecânica de atividades.

A Zappos, uma empresa internacional do ramo de calçados, roupas e acessórios, por exemplo, adotou a holocracia, eliminando hierarquias tradicionais e transferindo grande parte da responsabilidade para equipes autônomas (Robertson, 2015). Já a Fundação Lemann, no campo educacional, investe em práticas colaborativas para ampliar a escala de projetos de impacto social (Ferreira & Lopes, 2017).

Esses exemplos revelam que a construção de uma cultura favorável ao autogerenciamento é um processo de médio e longo prazo. Envolve mudanças de mentalidade, adaptação das lideranças e criação de sistemas que recompensem comportamentos alinhados aos novos valores (Schein, 2010). É uma transformação cultural profunda, que exige tempo, paciência e comprometimento de todas as camadas da organização.

3 CONCLUSÃO

O estudo mostrou que o autogerenciamento não é apenas uma técnica de gestão, mas uma forma diferente de enxergar o trabalho em equipe. Ele depende de culturas organizacionais mais abertas, de lideranças dispostas a dividir responsabilidades e de práticas que estimulem a confiança e a cooperação. Quando isso acontece, as equipes ganham mais autonomia e as empresas se tornam mais preparadas para lidar com um mercado em constante mudança.

Ainda assim, implementar essa mudança não é simples. Ela exige ajustes nos processos internos, novos canais de comunicação e, sobretudo, gestores dispostos a

abandonar modelos de controle rígidos. Esse é talvez o maior desafio: transformar o autogerenciamento em prática cotidiana, e não em um discurso que fica apenas no papel.

A pesquisa também mostrou que iniciativas de sucesso, como as experiências de empresas de tecnologia ou de serviços de saúde, podem servir de inspiração, mas precisam ser adaptadas à realidade de cada organização. O que funciona em uma multinacional pode não ter o mesmo efeito em uma empresa de médio porte no Brasil, por exemplo.

Por fim, conclui-se que o autogerenciamento traz ganhos importantes, maior engajamento, inovação e agilidade, mas sua efetividade depende de um processo contínuo de aprendizado. Cabe às organizações criarem espaços de diálogo, valorizarem o desenvolvimento humano e estarem abertas a rever suas práticas. Só assim será possível transformar desafios em oportunidades reais de crescimento coletivo.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A. C.; SANTANA, R. J.; SANTOS, M. S. Teoria da administração por objetivos: busca de maior nível de participação dos profissionais no processo administrativo das organizações. **RH Portal**, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br>. Acesso em: 24 ago. 2025.

COSTA, P. R.; GOMES, L. F. Transformação digital e cultura organizacional: o caso Magazine Luiza. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 1, p. 1-15, 2020.
COSTA, R. M.; MORAES, F. T. Aplicação da administração por objetivos no setor bancário brasileiro: um estudo no Banco Itaú. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 1, p. 83-99, 2017.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1987.
EDMONSON, A. C. **Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy**. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

FERREIRA, A. A.; LOPES, M. J. Cultura organizacional e inovação na Fundação Lemann. **Revista Brasileira de Educação**, v. 22, n. 70, p. 1-21, 2017.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Organizações e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. O. **Cultura organizacional e clima**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

HACKMAN, J. R. The design of work teams. In: LORSCH, J. W. (ed.). **Handbook of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KNIBERG, H.; IVARSSON, A. **Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds**. 2012. Disponível em: <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2025.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

LIKER, J. K. **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**. New York: McGraw-Hill, 2004.

MEFFE, C. H. S. **Implementação de equipes autogerenciáveis em empresas do setor automotivo: um estudo de caso**. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2006.

OLIVEIRA, T.; SILVA, M.; ALMEIDA, J. Autogerenciamento e equipes de emergência médica: um estudo no SAMU. **Revista Gestão & Saúde**, v. 16, n. 49, p. 1-14, 2019.

PALUDO, A. **Gestão de pessoas: enfoque no autogerenciamento**. Curitiba: Juruá, 2005.
ROBERTSON, B. J. **Holacracy: The new management system for a rapidly changing world**. New York: Henry Holt and Co., 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

ROBBINS, S. P.; DeCENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SANTOS, D. F. Autonomia e inovação no modelo Nubank: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 19, n. 2, p. 56-70, 2021.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, R. A.; ALMEIDA, L. F.; PEREIRA, F. G. Autogerenciamento em equipes multidisciplinares do Hospital Albert Einstein: estudo exploratório. **Revista de Administração Hospitalar**, v. 17, n. 2, p. 25-38, 2018.

SILVA, T. J.; SANTOS, M. C. Administração por objetivos no setor público: experiências em municípios brasileiros. **Revista Gestão Pública**, v. 5, n. 2, p. 77-95, 2020.

ZDANOWICZ, J. A. **Gestão de equipes autogerenciáveis: práticas e desafios**. Porto Alegre: Bookman, 2017.