

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

LÍVIA PRATA DE OLIVEIRA

**TRABALHO EM EQUIPE: sua importância para as
organizações**

**Aracaju – SE
2009**

LÍVIA PRATA DE OLIVEIRA

TRABALHO EM EQUIPE: sua importância para as organizações

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-
Graduação e Extensão da FANESE,
como requisito para obtenção do título
de Especialista em Gestão Estratégica
de Pessoas VI.**

Orientador:

**Aracaju – SE
2009**

LÍVIA PRATA DE OLIVEIRA

TRABALHO EM EQUIPE: sua importância para as organizações

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas VI.

Avaliador

Coordenador de Curso

Aluno

Aprovado (a) com média: 9,0

Aracaju (SE), ____ de ____ de 2009.

RESUMO

O artigo tem como objetivo compreender os benefícios ao se desenvolver o trabalho em equipe nas organizações. Nesse sentido, destaca-se alguns conceitos referentes à temática, bem como identifica-se os atributos necessários para a formação de equipes de trabalho, apreendendo o contexto o qual se insere o trabalho em equipe, assim como também elucidar a importância da gestão de pessoas. Dessa forma, remeteu-se a uma rápida abordagem referente a alguns aspectos fundamentais para um bom desempenho da equipe, dentre estes a comunicação, a motivação e a liderança, buscando realçar as suas peculiaridades e importância. O interesse em desenvolver este estudo surgiu a partir da realização de um trabalho da disciplina Dinâmica de Grupo, pelo qual foi possível conhecer o universo que norteia o trabalho em equipe e o que os autores apresentam acerca da temática. Nesse sentido, o presente trabalho de caráter bibliográfico com uma abordagem qualitativa não pretende ser conclusivo, já que se verificou que é de suma importância o trabalho em equipe, pois, no atual estágio da globalização, este se torna um desafio vital para um bom desempenho das empresas e satisfação dos atores envolvidos.

Palavras-chave: Equipes. Gestão de pessoas. Liderança

SUMÁRIO

RESUMO

1 INTRODUÇÃO.....	05
2 O CONTEXTO DO TRABALHO EM EQUIPE.....	08
2.1 Equipes x Grupos.....	08
2.2 Tipos de Equipe.....	13
2.3 Atributos para o Desenvolvimento de Equipes.....	15
2.4 Equipes Eficazes.....	18
3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS.....	22
3.1 Gestão de Pessoas: um desafio.....	22
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS	27
ABSTRACT	29

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo assiste a um período de grandes transformações sociais, políticas e econômicas em esfera mundial. Essas transformações radicais afetam todos os países do mundo com o fenômeno irreversível da globalização. Com o advento deste fenômeno e das novas exigências do mercado, tornou-se evidente, para as empresas, a necessidade de rever seus mecanismos operacionais, com o intuito de adequar-se aos novos paradigmas da administração moderna.

Nesse sentido, torna-se visível o esforço das organizações para poderem se manter vivas e, principalmente, competitivas no mercado. Uma mudança fundamental percebida nas empresas está relacionada aos novos modelos de gestão, principalmente aquelas gestões que envolvem pessoas.

Como bem afirma Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2004, p. 30), que "[...] na era da informação ou da economia digital, a administração deve encarar como absolutamente normal o fato de uma organização ter suas fronteiras ampliadas." Para os autores, um novo tipo de relacionamento está surgindo entre as organizações e seus trabalhadores, fornecedores, clientes e demais instituições de seu meio de atuação.

Conforme tais explicações e diante dessa necessidade de adaptação do ambiente organizacional nos setores econômicos e no mercado competitivo global, o trabalho em equipe torna-se necessário, na busca, alcance e êxito dos objetivos almejados, assim como, também, do sucesso individual, coletivo e empresarial.

Devido ao atual estágio capitalista, os clientes estão cada vez mais exigentes, a concorrência acirrada, guerra de preços, pressões diversas, são palavras muito conhecidas de profissionais que atuam no mercado em geral. Nesse cenário competitivo, as empresas buscam, constantemente, novas maneiras de conquistar a preferência dos clientes e de realizar as vendas necessárias para obtenção do lucro.

Para isso, é importante, entre outros fatores, a qualidade de produtos e serviços, a execução no atendimento, uma política de preços coerente com a

realidade do mercado, a compreensão das necessidades dos clientes e a existência de uma equipe disposta a vencer os desafios e obstáculos que surgem a todo o momento.

Assim, quando um cliente chega a uma empresa, a diferença proporcionada pela atuação em equipe é sentida já no próprio ambiente, caracterizada por profissionais entusiasmados, otimistas e dinâmicos o que se reflete em todos os processos.

As equipes de trabalho nas empresas têm sido e continuam sendo alvo de diversos estudos. Com base nessa discussão, apresenta-se o presente artigo, cujo tema é: Trabalho em equipe: sua importância para as organizações. O objetivo é compreender os benefícios do trabalho em equipe, inserido nas organizações. Bem como enfatizar o contexto o qual se insere, além de identificar os atributos e aspectos necessários para a formação e desenvolvimento das equipes de trabalho.

Destarte, o interesse pela temática surgiu a partir da realização de um trabalho da Pós-Graduação, especificadamente da disciplina *Dinâmicas de Grupo*, no qual foi possível conhecer o universo que norteia o trabalho em equipe, o que os autores apresentam acerca da temática. Dessa forma, aguça-se o interesse em buscar maior aprofundamento sobre o tema supracitado.

Sendo assim, a presente pesquisa é de significativa importância, e que tem em muito a contribuir para o universo das organizações, no sentido de elucidar a necessidade e benefícios do trabalho em equipe, e justifica-se também, uma vez que esse é um fator preeminente nos dias atuais no âmbito de qualquer organização, o que o torna essencial para que se possa realizar um bom desempenho. A qual não pretende ser conclusiva, visto que se trata de uma temática complexa.

Destaca-se também que a relevância do trabalho apresentado é que a partir das reflexões apresentadas possam vir a contribuir para um melhor entendimento e importância ao que se relaciona ao trabalho em equipe, como se pode desenvolver esta, bem como o seu contexto e que, posteriormente, possa auxiliar ou ser dada continuidade à temática e subsidiar outros estudos a serem desenvolvidos tanto na área acadêmica quanto na profissional.

O tipo de abordagem dos dados da pesquisa adotado foi qualitativo o qual determina as causas, conseqüências, percebendo os conflitos, estando pautada em

qualificar, fazer uma análise, ir além do que está posto, pois, segundo Coutinho (2002, p. 28), “A pesquisa qualitativa freqüentemente é considerada evasiva, entretanto os dados qualitativos despertam interesses por muitas razões: são ricos, complexos, holísticos e verdadeiros.”

A pesquisa bibliográfica se fez imprescindível, já que esta serviu de base para o desenvolvimento do presente estudo, a qual proporciona discutir e enfatizar sobre a temática em foco, através da literatura especializada e de trabalhos acadêmicos o que contribuiu com uma melhor análise dos dados. Como afirma Vergara (2004, p. 48), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido como base material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

Para o autor, fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte de pesquisa primária ou secundária. Segundo Marconi; Lakatos (2006, p. 44), “[...] sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...].”

Este estudo foi estruturado em dois capítulos. O primeiro refere-se ao *Contexto do Trabalho em Equipe*, no qual constam-se de três subseções. Tendo como primeira subseção: *Equipes X Grupos*, o qual retrata as diferenças entre estes. Como segunda subseção têm-se os *Tipos de Equipe*, que se refere as diversas especificações de equipes.

Já a terceira subseção tece aspectos necessários quanto aos *Atributos para o Desenvolvimento de Equipes*. E por fim, a quarta subseção: *Equipes Eficazes*. No segundo capítulo: *Importância da Gestão de Pessoas* apresenta-se a subseção caracterizada como *Gestão de Pessoas: um desafio*, no sentido de explicar o atual foco, visão e concepções de pessoas.

2 O CONTEXTO DO TRABALHO EM EQUIPE

2.1 Equipes x Grupos

Na era do conhecimento, o trabalho em equipe é uma necessidade indiferente do tamanho da organização, da localização, estado ou número de colaboradores. É uma ação valorizada, por permitir interatividade, estimular a cooperação, o crescimento coletivo e a união de metas e objetivos.

Nesse universo, Cunha et al (2007, p. 127) entendem por equipe como:

[...] um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas numa mesma atividade, com propósitos e objetivos comuns, comprometidas umas com as outras e com a qualidade dos relacionamentos e dos resultados.

Assim, pode-se compreender que uma equipe é um grupo de pessoas trabalhando juntas para atingir uma meta em que todos acreditam, a qual seria difícil, ou até mesmo impossível, de ser atingida por pessoas trabalhando sozinhas.

Consoante a definição de Cunha et al (2007, p. 127), Katzenbach (2000, p. 16) define equipe como “[...] um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com o mesmo objetivo, as mesmas metas de desempenho e a mesma abordagem”. Ou seja, com competências que elas se consideram mutuamente responsáveis.

Diante do contexto, como explicar a atual popularidade das equipes? As evidências sugerem que elas são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências. Quando as organizações se reestruturam para competir de modo mais eficaz e eficiente, escolheram as equipes como forma de utilizar melhor os talentos de seus funcionários. Assim outra explicação que pode ser dada é que as equipes são uma forma mais eficaz de os dirigentes promoverem a democratização de suas empresas e aumentar a motivação dos funcionários.

Segundo Robbins (2005) “[...] as empresas descobriram que as equipes são mais flexíveis e reagem melhor às mudanças do que os departamentos

tradicionais ou outras formas de agrupamentos permanentes.” Ou seja, as equipes têm capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolve rapidamente.

Nesse sentido, é imprescindível destacar a importância da equipe de trabalho, a qual, segundo Moscovici apud Militão (2003, p. 25),

Compreende seus objetivos e engajam-se em alcançá-las, de forma compartilhada. Numa equipe, portanto, há comunicação verdadeira, as opiniões divergentes são estimuladas de forma sadia, existe confiança mútua entre os seus membros, os riscos são assumidos juntos, as habilidades de uns possibilitam o complemento das habilidades dos demais... enfim, há respeito, mente aberta e cooperação.

Destarte, justifica-se a existência de equipes pelo fato de que elas criam oportunidades para crescer e aprender, sabendo a contribuição dos integrantes para essa mudança. Mas, somente fazer parte de uma equipe não garante o sucesso, pois o trabalho deve ser encarado como uma tarefa de todos os membros, todos precisam atuar na equipe.

Nesse sentido como bem destaca Militão (2003), nas empresas as equipes precisam experimentar:

- Tática de apaziguamento, diálogo e negociação;
- Comunicação aberta, autêntica e transparente;
- Alívio de tensões e sentimentos negativos;
- Conhecimento de para onde caminha a empresa;
- Sincronia de esforços para alcance de metas;
- Conscientização de todos como co-responsáveis pelo sucesso da empresa.

Lições da natureza para o sentido de equipe são muitas e uma das preferidas é aquela dos gansos voando em grupo numa formação parecida com o “V”. Voando nessa formação, o bater das asas de um ganso cria um vácuo que permite ao ganso que vem em seguida voar com maior rendimento. Isto faz com que, se um ganso sair da formação para voar sozinho, sinta uma maior resistência do ar e volte logo para o grupo. Quando o ganso da frente se cansa, este se desloca para trás e outro ganso assume o seu lugar.

Exemplos assim mostram como as pessoas podem conseguir mais resultados trabalhando em equipe, todos apoiando e recebendo apoio. Quando as equipes de uma empresa trabalham de forma sincronizada, todos ajudando-se mutuamente, remando no mesmo sentido, a sinergia acontece. Sinergia¹ se alimenta do respeito entre as pessoas; sem respeito e boa vontade entre as pessoas não existe sinergia ou, na melhor das hipóteses, ela se apresenta em níveis bem abaixo do desejável.

O trabalho em equipe é um permanente processo de experimentação, troca e aprendizagem. Eis os principais requisitos para um bom funcionamento da equipe:

- **consciência dos objetivos:** deve haver uma idéia clara do propósito da atividade a ser desenvolvida pela equipe;
- **conhecimento das condições:** é preciso dar a conhecer a todos os prazos e os recursos disponíveis para as atividades, bem como as normas e os valores que deverão norteá-las;
- **comunicação aberta:** todos devem ter acesso às informações e liberdade para expressar suas idéias e sentimentos;
- **aceitação das diferenças individuais:** é fundamental saber conviver com os traços e valores de cada um e aproveitar essas diferenças para adquirir habilidades e competências;
- **capacidade de negociar e de fazer concessões:** havendo tal disposição, ganha-se dos dois lados;
- **propensão para aprender e compartilhar:** numa equipe todos aprendem juntos e compartilham tarefas e responsabilidades; dar e receber *feedback* também faz parte desse processo de aprendizagem;
- **entusiasmo:** é preciso ser otimista e confiante para poder aceitar e superar obstáculos;
- **comportamento ético:** as relações devem basear-se no compromisso, na confiança e no respeito mútuo;
- **flexibilidade:** cumpre incentivar a troca de papéis e até mesmo o compartilhamento da liderança; assim serão identificados e aproveitados oportunamente os pontos fortes de cada um. (CUNHA, et al 2007, p. 127-8)

Considerando que equipes são grupos que evoluíram se faz imprescindível definir grupo, o qual se caracteriza como dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir um objetivo. Para Robbins (2005, p. 213) um grupo de trabalho “[...] é aquele que interage basicamente para

¹ Ocorre quando o resultado do desempenho em conjunto é melhor do que a simples soma das partes.

compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade.”

Os grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Então, seu desempenho é apenas a somatória das contribuições individuais de seus membros. Dessa forma, não existe uma sinergia positiva que possa criar um nível geral de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais. Diferenciando assim do trabalho em equipe.

Na percepção de Cunha et al (2007, p. 123), um grupo “[...] é uma reunião de pessoas com um ou mais objetivos comuns e que se percebem como seus integrantes.” Ainda segundo o autor supracitado, a partir de sua constituição e ao longo de toda a sua existência, o grupo sofre a influência de três fatores: o ambiente, o próprio grupo e o indivíduo- e isso explica por que alguns grupos chegam a transformar-se em equipes e outros não.

Diante do exposto, destaca-se que a transformação de grupos em equipes é um processo que depende da comunhão de objetivos e da influencia da cultura e clima organizacional.

Assim, a cultura organizacional, pode ser entendida como um conjunto de hábitos e crenças estabelecidas através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, conforme Chiavenato (2004). Esta é expressa através da maneira que realiza seus negócios; como trata seus clientes e funcionários; grau de autonomia ou liberdade entre as áreas e seus funcionários.

A mesma tem a função de integrar os membros de modo que saibam quem é subordinado a quem, sendo uma cultura que norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho; que determina como as pessoas se comunicam, quais os procedimentos aceitáveis e os não aceitáveis. De maneira que também auxilia a adaptação da organização ao ambiente externo, o qual refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com as pessoas externas.

Em uma organização, tanto a cultura organizacional quanto o clima afetam, mesmo que de forma diferenciada, pois o clima é a expressão da própria cultura. O clima tem uma natureza mais transitória, podendo aceitar intervenções a

curto prazo. O mesmo é a percepção que os empregados têm da organização e sua reação a esta percepção.

Nessa perspectiva, para Cunha et al (2007), a cultura e o clima organizacional influenciam no processo de transformação de grupos para equipe, já que esta primeira diz respeito ao conjunto de valores e tradições que caracterizam uma determinada organização, seu caráter geralmente conservador pode ser modificado através de um processo de aculturação acelerado dos grupos que dela fazem parte.

Desta forma, os valores culturais precisam ser igualmente aceitos pelos integrantes do grupo; senão, este poderá fragmentar-se em subgrupos que, ao longo do tempo, acabarão por sedimentar-se em subculturas. Ou seja, o fato de pertencer a determinados grupos sociais, culturais, religiosos, entre outros, tende a aproximar as pessoas. Fortalecendo essas afinidades tanto pode comprometer o desempenho quanto ajudar a vencer dificuldades e impulsionar o grupo.

Já o clima organizacional reflete a percepção que as pessoas têm das respostas às suas demandas e perspectivas pessoais dentro da organização. Esta também influencia fortemente a motivação do grupo, especialmente se for negativo, situação que poderá e deverá ser corrigida.

Ademais, segundo Cunha et al (2007, p.127) cabe salientar que “[...] A leitura do clima organizacional geralmente se faz através de pesquisas que adotam os métodos clássicos de coleta de dados: entrevistas, questionários, reuniões abertas e dinâmicas de grupo desenvolvidas para esse fim”.

Convém ressaltar que um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento, incorporando necessariamente à sua dinâmica as habilidades de diagnóstico e de resolução de conflitos.

Com efeito, fazendo com que os empregados trabalhem em conjunto e compartilhem responsabilidades obtém-se como resultado indivíduos comprometidos e envolvidos na solução de problemas. Em modelos como esse, é preciso que os supervisores se identifiquem como “coordenadores” e não “controladores” para o sucesso do empreendimento.

É interessante notar como se instaura o autocontrole do grupo, ou seja, os próprios membros do grupo se encarregam de ajustar eventuais desvios que

ocorrem entre eles, seja técnico seja comportamental. Como bem afirma Marras (2000, p. 315):

O trabalho 'em equipe' difere do 'trabalho em grupo': enquanto no último os componentes executam, cada um separadamente, as tarefas que lhe foram designadas pelo líder, responsabilizando-se isoladamente pelo que cada um realiza, na equipe todos trabalham em uníssono, envolvidos cada um na tarefa de todos, fazendo com que haja um comportamento total nos resultados gerais.

2.2 Tipos de Equipe

As equipes podem realizar uma grande variedade de coisas. Elas podem fazer produtos, prestar serviços, negociar acordos, coordenar projetos, oferecer aconselhamento ou tomar decisões. Neste item, serão descritas as formas mais comuns de equipes inseridas nas organizações. Destacando que desde que reúnam características já mencionadas, as equipes podem assumir diversas modalidades, a saber:

Equipes funcionais:

São caracterizadas de pessoas que executam tarefas similares, numa mesma unidade organizacional; se, por um lado, a troca de informações sobre procedimentos possibilita a cooperação, por outro, o domínio de uma estreita gama de tarefas pode limitar os ganhos de produtividade.

Equipes por fluxo de trabalho ou células:

Integra todas as atividades necessárias à fabricação de um produto ou à prestação de um serviço, esse modelo favorece os processos de melhoria da qualidade e de aumento da produtividade, permitindo estabelecer sua efetiva contribuição para os resultados.

Equipes multifuncionais:

Atuam com a participação de especialistas de várias áreas com o objetivo de desenvolver atividade específica, motivo pelo qual são também conhecidas como equipes de projetos. Ou seja, são equipes formadas por funcionários do mesmo

nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa.

Equipes temporárias:

São forças-tarefas criadas para levar a cabo uma atribuição, sem característica de continuidade, podendo envolver pessoas de diferentes áreas que dedicam parte de seu tempo produtivo e esse fim.

Equipes autogerenciadas:

Estas têm ampla autonomia para tomar decisões visando à melhoria dos resultados, bem como para contratar pessoas e utilizar recursos; vêm-se tornando indispensáveis devido à crescente complexidade das operações, o que exige decisões rápidas. Realizam trabalhos muito relacionados ou interdependentes e assumem muitas das responsabilidades que antes eram de seus antigos supervisores.

Equipes em rede ou virtuais:

São comuns em organizações com sede em diferentes lugares e que utilizam os recursos da tecnologia da informação para que seus membros mantenham contato entre si; aqui é importante promover encontros freqüentes, de modo a facilitar os relacionamentos interpessoais.

Equipes de riscos:

Foram criadas como estratégia para promover o espírito empreendedor, reúnem talentos especiais, que podem até vir a fazer parte da estrutura organizacional; têm ampla autonomia para administrar seu próprio orçamento e atingir os objetivos; uma variação desse modelo são as equipes incumbidas de apresentar inovações e que dispõem de tempo e recursos para desenvolver um projeto; caso este seja aprovado, a unidade encarregada de sua implantação incorpora os integrantes da equipe, seja com participação nos resultados de risco, seja como negócios-satélite independentes.

Equipes verdadeiras:

Ocorre quando a importância relativa dos produtos do trabalho coletivo aumentar. Assim uma equipe verdadeira demandará que a liderança passe às mãos dos integrantes mais adequados, de acordo com a tarefa em questão.

2.3 Atributos para o Desenvolvimento de Equipes

É de fundamental importância possuir conhecimento acerca dos atributos necessários para a formação e desenvolvimento de equipes. Dentre os quais destacamos: liderança, comunicação e motivação. Atributos estes que não sendo bem desenvolvidos só tem a prejudicar o desempenho da organização. Ou seja, a compreensão desses fatores possibilita uma visão clara do papel de uma equipe e de como ela deve se comportar.

O desempenho da equipe depende da comunicação que esta realiza, da atuação do líder e da motivação entre todos inseridos no processo, os quais são essenciais, bem como do querer, saber e poder fazer, além da forma como interagem, como estão organizadas e como se percebem enquanto membros de uma equipe. O que se reflete pelo nível de sinergia positiva, por intermédio de esforço coordenado e cria o potencial para gerar melhores resultados.

Assim, as informações, as experiências, os interesses, as aptidões, a inteligência, os objetivos, os valores dos indivíduos são ampliados e melhor aproveitados pelo efeito sinérgico da equipe. Na vida, na família, nas escolas, nos grupos de trabalho ou lazer, nas empresas, as ações isoladas tornam-se mais difícil o alcance dos objetivos. Ou seja, a sociabilidade é fundamental.

Nesse âmbito é salutar destacar que o desafio de tornar as pessoas mais produtivas, eficiente, comprometidas, adaptáveis e formar equipes vencedoras que geram resultados positivos para o meio organizacional depende muito da atuação dos líderes envolvidos no processo.

Como bem afirma Cunha et al (2007, p.109) que a liderança é “[...] a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas”. Mas precisamente o líder é a pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento.

Líderes estes, os quais são fundamentais para a criação de uma atmosfera de equipe, de confiança e de compartilhamento, o qual é conseguido por um árduo trabalho de liderança, capaz de conciliar os aspectos individuais dos profissionais com as expectativas da empresa e dos clientes. Ou seja, o desafio do líder no período contemporâneo é solidificar e inspirar o fortalecimento do comprometimento dos integrantes da equipe para a contínua melhoria do desempenho coletivo.

Conforme as idéias de Weich apud Cunha et al (2007, p. 110):

O líder eficaz é alguém que procura pela melhor pergunta, aceita a inexperiência, mantém-se em movimento, canaliza as decisões para aqueles que têm à mão o melhor conhecimento sobre determinado assunto, cria boas soluções com arte, é obcecado pela atualização, encoraja a improvisação, e é profundamente consciente de ignorância pessoal.

A confiança destaca-se como sendo um atributo essencial associado à liderança. Quando esta confiança é perdida, o desempenho do grupo pode sofrer efeitos adversos graves. De acordo com Robbins (2005, p. 277), “[...] quando os liderados confiam em seu líder, estão dispostos a se colocar em vulnerabilidade em razão das ações dele- sob a crença de que seus direitos e interesses não serão prejudicados.”

Assim, um líder deve saber identificar e para onde se quer chegar, ter liberdade para pedir ajuda (confiança), delegar responsabilidades, autonomia na tomada de decisão, praticando também o feedback-retorno-, reconhecimento e satisfação profissional e pessoal. Os líderes de sucesso precisam desenvolver habilidades e obter, experiências profissionais e úteis através dos mais diversos métodos que podem ser utilizados para influenciar os membros de suas equipes, desenvolvendo nas pessoas a ação de forma motivadora.

Um bom líder trabalha e estimula o talento dos outros, deve encorajar o outro e ter coragem suficiente para corrigir e admitir seus próprios erros, precisando despertar confiança no banco emocional como membro de sua equipe. De maneira, que perpetue a união a qual permite conhecer as fraquezas e as virtudes de uma equipe de trabalho vitoriosa. Agindo como líder autocrático- que decide sozinho- e democrático - decide em conjunto- de acordo com as necessidades existentes. Segundo Robbins (2005) no mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que

desafiem o status quo, criem visões de futuro, sejam proativos e criativos, além de capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões.

Diante do exposto, pode-se inferir que o fenômeno da liderança está em permanente processo de evolução e transformação, incorporando novos valores, características e níveis de exigência com relação àqueles que assumem tão importante papel. Pois, criaram discussões a respeito se a liderança é inata, passando então a se defender que esta não é, porém determinadas características da personalidade podem contribuir para a formação de um líder. Como enfatiza Cunha et al (2007) que em época de incertezas e na qual predomina o conhecimento, caiu por terra o velho modelo segundo o qual o líder era alguém pago para pensar, enquanto o liderado era pago para fazer.

Com efeito, o sucesso de qualquer equipe depende dos indivíduos que a compõem. Necessitando trabalhar em conjunto de modo eficiente e eficaz. Assim, um problema muito comum em todas as empresas certamente é a comunicação, ou melhor, a falta de comunicação. Sendo esta a mola mestra da Gestão de pessoas. Como bem afirma Chang (1996, p. 7) que:

[...] a comunicação é a essência de um bom trabalho em equipe. A comunicação eficaz é o ponto de partida para a compreensão, interpretação e ação. Por outro lado, uma comunicação ineficiente num grupo pode levar à incompreensão, à má interpretação e à inação ou a uma ação imprópria.

Haja vista que a comunicação interpessoal –face a face- é considerada a mais completa de todas, na medida em que propicia uma troca instantânea, feedback em caso de eventuais dúvidas e várias pistas que vão muito além das palavras: gestos, expressões faciais, tom de voz, dentre outros.

Nesse sentido, a comunicação é fundamental, e só é eficaz quando as pessoas com que estão se comunicando recebem a mensagem, a compreende, lembra-se dela, e a respondem de maneira apropriada. Pois esta não é um processo unilateral, é sobretudo o exercício de mútua influência.

Já a motivação atualmente é um dos temas mais debatidos pelos departamentos de Recursos Humanos das organizações de todo o mundo. O sucesso de qualquer empresa depende indiscutivelmente do nível de motivação dos

seus colaboradores, pois pessoas reconhecidas e motivadas podem aumentar a qualidade e o desempenho de suas atividades.

Como bem enfatiza Chang (1996, p. 9) “[...] é a vela do motor do desempenho de uma equipe- ela inspira o engajamento, a inovação e o trabalho em grupo.” Assim, interligar intenção e ação é fator sine qua non, uma vez que, entre o desejo e a realização, existe a mola mestra da conquista, da capacidade de realizar. Observando que obviamente as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais.

Segundo Castro et al (2002, p. 85) “[...] a motivação é a ação ou efeito de motivar, é geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações.” Para os autores, a motivação é o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas, estimula comportamentos e ações. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações: motivo+ação=Motivação.

Mas não se pode achar que a motivação já está garantida, pois os chefes de equipe devem estar conscientes dos fatores que afetam a motivação e das técnicas que podem usar para aumentar e manter os níveis de motivação para atingir as metas em menos tempo e com mais satisfação. Sendo importante ressaltar que para se motivar é preciso está bem consigo mesmo, para que posteriormente possa influenciar nas relações interpessoais.

2.4 Equipes Eficazes

As vantagens do trabalho conjunto e à importância de investir em seu desenvolvimento, a inadequação na escolha dos integrantes ou na definição dos propósitos de uma equipe pode levá-la ao fracasso. Para Robbins; Finley citados por Cunha et al (2007), há alguns obstáculos ao bom funcionamento das equipes, entre os quais se destacam: necessidades mal combinadas, metas confusas, indefinição de papéis, conflitos de personalidades, predomínio de uma cultura anti-equipe, falta de confiança, liderança ruim, uso de ferramentas impróprias, adoção de políticas e procedimentos obtusos, inadequação do sistema de recompensas, e insuficiência de feedback e informações. Como se vê é longa a lista de fatores que levam ao insucesso.

Neste universo se insere os conflitos, dentre eles os interpessoais, o qual o grande desafio do líder é saber administrar a ocorrência do conflito, já que este não representa uma manifestação de fracasso de uma ou de ambas as partes envolvidas, mas uma forma de as pessoas externarem diferenças.

Como bem enfatiza Cunha et al (2007) que o conflito pode ser visto como um ponto de partida para mudanças individuais e coletivas, uma vez que previne estagnação, desperta o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, revela os problemas e demanda sua resolução.

A fase posterior ao conflito é a negociação a qual se faz presente e de forma intensa no mundo contemporâneo, envolvendo trocas, concessões, nas quais prevalece o jogo de interesses, o que pode vir a colocar em risco as relações interpessoais e empresariais. O que torna um desafio, ocorrer uma troca entre as partes envolvidas, objetivando um acordo satisfatório para todos, de forma integradora (ganha/ganha) e não distribuidora (ganha/perde).

Como afirma Berlew, citado por Carvalhal (2005, p. 68) que: “[...] negociação é um processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos, se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar um acordo.”

De maneira em geral para se criar equipes eficazes é preciso de alguns componentes, pois a eficácia da equipe engloba medidas objetivas da produtividade da equipe, a avaliação dos executivos em relação ao desempenho da equipe e medidas agregadas da satisfação dos seus membros.

Para Robbins (2005) os fatores para criar equipes eficazes são, a saber:

- **Recursos adequados:** todas as equipes de trabalho dependem de recursos externos para a sua sustentação. A escassez de recursos reduz diretamente a capacidade de desempenhar o trabalho eficazmente.
- **Sistemas de avaliação de desempenho e recompensas:** as avaliações individuais de desempenho, a remuneração fixa, os incentivos individuais e outras práticas semelhantes não são consistentes com o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Assim, ao lado da avaliação e das recompensas individuais pela contribuição de cada funcionário, os dirigentes devem considerar as avaliações em grupo, a participação nos lucros e nos resultados, os incentivos aos grupos

pequenos e outras modificações no sistema para reforçar o empenho e o comprometimento das equipes.

- **Capacidades dos membros:** parte do desempenho de uma equipe depende dos conhecimentos, habilidades e capacidades de seus membros individuais. Para funcionar eficazmente uma equipe precisa de pessoas com conhecimentos técnicos; habilidades para solução de problemas e tomada de decisões e habilidades interpessoais.

- **Personalidade:** a personalidade tem uma influência significativa sobre o comportamento individual do funcionário. As equipes com níveis médios elevados de extroversão, amabilidade, consciência e estabilidade emocional costumam receber avaliações mais altas pelo seu desempenho.

- **Alocação de papéis:** as pessoas devem ser selecionadas para a equipe de modo a assegurar que todos os papéis sejam preenchidos.

- **Diversidade:** A maior parte das atividades de uma equipe requer variedade de habilidades e conhecimentos. Assim equipes heterogêneas têm maior probabilidade de contar com a diversidade de habilidades e informações, além de serem mais eficazes.

- **Tamanho das equipes:** De maneira em geral as equipes mais eficazes são compostas por menos de dez membros. O ideal é que uma equipe tenha entre sete e nove pessoas.

- **Flexibilidade dos membros:** As equipes formadas por indivíduos flexíveis possuem membros que podem completar as tarefas uns dos outros.

- **Propósito comum:** As equipes eficazes têm um propósito comum e significativo, que oferece direção, e comprometimento a seus membros. Este propósito é uma visão. É mais amplo do que os objetivos específicos.

- **Metas específicas:** As equipes bem-sucedidas traduzem seu propósito comum em metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas. As metas conduzem os indivíduos a um melhor desempenho e também energizam as equipes, tornando também a comunicação mais clara.

- **Folga social:** As pessoas podem se esconder dentro de um grupo. Podem se entregar à folga social e de aproveitar do esforço do grupo, já que as contribuições individuais não podem ser identificadas.

Nesse sentido, segundo pesquisas² realizadas em empresas que optaram pelo emprego de equipes mostram que as pessoas que trabalham em equipes, são mais produtivas, com menos perda de tempo e de materiais; produzem trabalho de qualidade superior; ficam mais satisfeitos com seu trabalho e deixam os clientes mais satisfeitos.

² American Society for Training and Development, Executive Survey on Self-Directed Teams, novembro, 1990 apud MAGNINN (1996).

3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Gestão de Pessoas: um desafio

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto de tecnologias e as célebres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

Segundo Danker; Ribeiro (2007), na década de 60 surgiu na Europa a abordagem sócio-técnica, elaborada inicialmente por psicólogos sociais. Passando o trabalho a assumir formas mais complexas e menos mecanicistas. Nos anos 80, foi marcante devido ao surgimento do modelo japonês de gestão, que se caracterizava por adotar o trabalho cooperativo e de equipe. Dando maior importância ao desenvolvimento dos colaboradores, como recurso para desenvolver as estratégias empresariais.

Para os autores citados acima, foi nos anos 90 que começou a ter maior enfoque um modelo estruturado de gestão de pessoas, o qual tem como peculiaridade considerar a participação dos funcionários como sendo essencial para que a empresa programe sua estratégia e crie vantagem competitiva.

A evolução das organizações e, conseqüentemente, da gestão de pessoas, não ocorre isoladamente, pelo contrário, ocorre sistematicamente, e provoca um poderoso efeito multiplicador. Na era da informação, da ênfase nos serviços, na qualidade, na competitividade, no conhecimento, dentre outros aspectos, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações, mais do que isso, passou a ser uma vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas. Todas essas mudanças exigem novos papéis da gestão de pessoas.

Nesse âmbito, a Área de Recursos Humanos (ARH) deve focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os papéis e atividades dos parceiros da organização. Para

isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.

Através desses mecanismos, implantam diretrizes e orientam os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. Dutra (2002, p. 17) caracteriza gestão de pessoas como sendo: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

Para Chiavenato (2004) a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

A idéia é desenvolver uma crença verdadeira na relação sustentável e estável entre colaboradores e empresa. Assim, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica em que todas as áreas estão voltadas para a eficácia da empresa, tendo as pessoas como recursos e/ou parceiros para atingir seus objetivos. Para que sejam concretizados os objetivos, alguns aspectos devem ser levados em consideração,

As pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.

As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.

As pessoas como parceiros da organização: capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização — com esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. — na expectativa de colher retornos desses investimentos — como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. [...] (CHIAVENATO, 2004, p. 9).

Uma gestão de pessoas genuinamente excelente é aquela em que os dirigentes colocam as pessoas em primeiro lugar por pura convicção e não apenas por uma questão de imagem, e que costuma surpreender os colaboradores com esforços que faz por eles através dos exemplos de ações que acontecem naturalmente.

Como bem destaca Paschoal (2006, p.10-11), “[...] para reter seus talentos, as melhores empresas investem nas pessoas e as reconhecem como outras coisas além do dinheiro.” Elas olham para seus colaboradores como pessoas por inteiro, não apenas como trabalhadores.

Neste sentido, a administração de recursos humanos tem como objetivo ajudar a organização a alcançar seus propósitos; proporcionando a ela empregados treinados, qualificados e motivados, mantendo a qualidade de vida no trabalho, observando que as pessoas podem ampliar ou limitar suas forças e fraquezas. Então, devem ter colaboradores/gestores capazes de elaborar processos de gestão que atendam as mais modernas técnicas de seleção.

Assim, a moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades, dentre elas, pode-se citar: planejamento de recursos humanos, descrição e análise de cargos, recrutamento, seleção, orientação, motivação de pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento. Dentre as quais Chiavenato (2004, p.14-15), caracteriza em seis processos básicos, a saber:

1. **Processo de agregar pessoas**, ou de inclusão de novas pessoas à empresa por meio do recrutamento e seleção; 2. **Processo de aplicar pessoas**, ou de definição das atividades; 3. **Processos de recompensar pessoas**, ou de incentivos; 4. **Processos de desenvolver pessoas**, ou de capacitação; 5. **Processos de manter pessoas**, ou de criar condições satisfatórias; 6. **Processos de monitorar pessoas**, ou de controle das atividades.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente, podendo tanto favorecer quanto prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do que foi exposto no decorrer do presente trabalho, foi possível verificar que a globalização e o avanço tecnológico trouxeram novas perspectivas aos profissionais de diversas áreas. Muitos métodos, ferramentas, máquinas e softwares surgiram para facilitar e maximizar a produtividade. Porém, algumas qualidades intangíveis ainda são imprescindíveis. A capacidade de trabalhar em equipe é uma delas.

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, muitas vezes as competências individuais se sobrepõem às vantagens do trabalho em equipe. É por isso, que torna-se um diferencial trabalhar em equipe, de maneira integrada. Mesmo sendo existentes diversas dificuldades de se trabalhar em equipe, já que o hábito de cooperação muitas vezes é esquecido. Entretanto, para uma organização comprometida com resultados e a otimização de seus recursos o pior que poderia acontecer seria uma corrente de pensamentos negativos e individualistas entre seus colaboradores.

Por outro lado, as empresas que não atuam com o sentido de equipe têm maior propensão para desenvolver aspectos como burocracia interna e confusão, em uma atmosfera de desconfiança e individualismo, o que pode influenciar negativamente em seu relacionamento com os clientes, diminuindo as suas condições de competitividade. É por isso que desenvolver equipes tanto nas organizações públicas e privadas, é tão importante e se torna um desafio no acirrado mercado contemporâneo.

A falta da prática de trabalho em equipe afeta diretamente a empresa/ empregados e clientes. Nesse sentido, se faz imprescindível a realização deste, na medida em que traz benefícios visíveis, resultados satisfatórios para a empresa, melhorando o desempenho e as relações interpessoais entre os profissionais inseridos, bem como possibilita obter melhor satisfação por parte do cliente.

Destarte, o desenvolvimento de um trabalho de sucesso é consequência de uma equipe alinhada e afinada com todos os processos da empresa. Realizando aspectos fundamentais como uma liderança ativa, boa comunicação e motivação.

Podendo as equipes também se transformar em equipes eficazes, com maiores níveis de qualidade e satisfação.

Contudo, o grande desafio é, por outro lado, gerir as relações pessoais e profissionais de forma a torná-las harmoniosas. Nesse contexto, as líderes possuem papel fundamental, tanto na escolha das pessoas através dos seus perfis, quanto a maneira e competência de discernir perante a formação de equipes de trabalho e não grupos, pois ambos possuem diferenças. Por isso, é importante, conhecer e dominar os atributos necessários ao desenvolvimento do trabalho em equipe.

Em suma, pode-se concluir que a economia mundial vive hoje o momento de concorrência mais acirrado que já existiu em todos os tempos, o qual as empresas competitivas buscam resultados. Assim, a Gestão de pessoas, com uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, servil e passivo no processo, mas, fundamentalmente, como um sujeito ativo e provocador das decisões, traz benefícios aliados ao desenvolvimento do trabalho em equipe como um todo. Pessoas estas vistas como empreendedoras das ações e criadoras da inovação dentro das organizações, realizando ações com melhores êxitos de maneira integrada, ou seja, atuando em equipe, superando paradigmas existentes quanto a se trabalhar em equipe.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CARVALHAL, Eugênio do. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CASTRO, Alfredo Pires de et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino

CHANG, Richard Y. **Sucesso através do trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COUTINHO, Maria José Teles Melo. **Privatização e mudança de cultura organizacional**. Editora Universitária/UFPB: João Pessoa, 2002.

CUNHA, Neisa Maria Martins da; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; MACÊDO, Ivanildo Izaias; RODRIGUES, Denize Ferreira. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DANKER, Carlos Roberto; RIBEIRO, Elizabete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci- UNIASSELVI. Administração/ Processos Gerenciais (EMDO731), 2007. Disponível em: <www.scielo.org>. Acessado em: 13 nov. 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

KATZENBACH, John R. **Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

MAGINN, Michael D. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILITÃO, Albigenor; MILITÃO, Rose. **Jogos, dinâmicas e vivências grupais: como desenvolver sua melhor técnica em atividades grupais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry; et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. **Gestão com pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ABSTRACT

The article aims to understand the benefits when it is developed the work in team into organizations. Accordingly, there are some concepts referring to the theme, as well as identifying the necessary attributes for the formation of work teams, apprehending the context which it is inserted, the work in team, as well as explain the importance of management peoples. In that way, it was sent to a fast approach regarding some fundamental aspects for a good acting of the team, among these, the communication, the motivation and leadership, trying to enhance their peculiarities and importance. The interest in developing this study appeared starting from the accomplishment of a work of the subject 'Group Dynamics', by which was possible to know the universe that orientates the work in team, and what the authors present concerning the theme. Accordingly, the present work character of bibliographic with a qualitative approach is not intended to be conclusive, whereas it was verified that is very important the work in team, because in the current state of the globalization this one becomes a vital challenge for a good acting of the companies and the involved actors' satisfaction.

Keywords: Teams. People's administration. Leadership