



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE FANESE

PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU” MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

DISCIPLINA: TCC

A IMPORTÂNCIA DA EQUIPE DE TRABALHO PARA O DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Loianne de Jesus Reis¹

RESUMO

Com o avanço tecnológico e o processo de globalização, as organizações necessitam adaptar-se rapidamente as constantes mudanças do mercado extremamente competitivo, com isso as empresas são obrigadas a enfrentar o desafio de estar sempre a par de uma imensa carga de informações. Devido a estes fatores de intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças no mercado de trabalho, é fundamental para o sucesso de qualquer organização possuir equipes de trabalho estimuladas a alcançar metas para que os resultados esperados e planejados sejam superados com disposição e satisfação. Por isso o desenvolvimento de um trabalho coeso em equipe é importante para o resultado final, tanto das organizações como dos seus colaboradores. Tendo como objetivo apresentar as mudanças pelas quais as organizações estão passando e a importância das equipes de trabalho, como uma das possíveis soluções para que as empresas possam sobreviver em um mercado competitivo e utilizando literaturas variadas ,foi encontrado como resultado que, trabalhar em equipe, não é só compartilhar tarefas,e sim, incrementar a qualidade e a produtividade no que levam ao sucesso, dentro de um trabalho de motivações e respeito de cada indivíduo onde todos conhecem as metas e objetivos da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Colaboradores; Equipes de Trabalho; Mercado de Trabalho ; Organização .

ABSTRACT

¹Administradora – AWA Construções LTDA – Email:loianneis@yahoo.com.br

With technological advances and the globalization process, organizations need to adapt quickly to changing market extremely competitive, so companies are forced to face the challenge of always being aware of a tremendous amount of knowledge. Due to these factors, intensification of competition and the rapid pace of change in the labor market is fundamental to the success of any organization has encouraged work teams to achieve goals for which the expected results and planned to be overcome with disposition and satisfaction. Therefore the development of a cohesive team work is important for the final result, both organizations and their employees. Having as objective to present the changes that organizations are undergoing and the importance of work teams, as a possible solution to enable companies to survive in a competitive market and using various literatures, was found as a result of that teamwork, not just share tasks, and yes, increase quality and productivity that lead to success within a work motivations of each individual and respect where everyone knows the goals and objectives of the company.

Keywords: Employees; Work Teams; Labour market; Organization.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo apresentar as mudanças pelas quais as organizações estão passando e a importância das equipes de trabalho, como uma das possíveis soluções para que as empresas possam sobreviver em um mercado extremamente competitivo. Para enfrentar a competitividade do mercado globalizado, um dos mais importantes instrumentos que as empresas dispõem para manter e conquistar novos espaços é o trabalho em equipe. Para construir equipes dedicadas aos objetivos de desenvolvimento da organização, é preciso oportunizar a participação dos seus colaboradores no processo de decisão para que haja mobilização e, conseqüentemente, maximização dos esforços individuais.

No ambiente de trabalho, muitas vezes, as equipes apresentam desentendimento que entram a melhoria da qualidade, pois as palavras precisam estar significando o mesmo para todos para que ocorra a completa comunicação. É necessário reconhecer o bom desempenho das equipes, motivando-as e estimulando seu desenvolvimento, assim como, conscientizar que todos os colaboradores são essenciais para realização dos propósitos em

comum. Deve-se tomar atitudes que revoguem a mentalidade individualista do trabalho, acarretando transformações em diversas áreas, quebrando paradigmas.

O elemento central do trabalho em equipe é o comprometimento das pessoas. É a parceria que se forma entre os membros, facilitando o desenrolar não só das tarefas, mas também e, principalmente, da consciência de que se pode transformar a realidade e melhorar juntos em busca do sucesso.

Conforme o entendimento de Teixeira:

o acirramento da competição, as empresas passam a estimular o trabalho em grupo e o desenvolvimento de equipes, tornando-se evidente que sem os grupos de trabalho é impossível atingir os resultados esperados. O trabalho em grupo estará cada vez mais presente nas organizações. Porém, para que as equipes tenham um bom desempenho, seus membros devem contribuir de maneira diferenciada. (TEIXEIRA, 2003.p.127).

Mesmo que algumas organizações percebam a equipe como uma perda de tempo em reuniões ditas estéreis, ela incrementa a qualidade e produtividade, baixa custos e gera satisfação entre os membros. Quando reconhecida, acolhe e transforma ambientes variados; alguns de natureza de conflitos, que provêm experiências multiformes para a aprendizagem, desenvolvimento e produtividade.

O profissional capacitado deverá motivar e conduzir a equipe a fim de perpetuar o respeito e a interação nas tarefas desenvolvidas, pois a mesma passa por estágios de crescimento, ocorrendo a maturidade e o descobrimento de cada necessidade individual para que as resistências que surgirem possam ser administradas e para que os resultados gerados não sejam apenas temporários, mas, sim, resultado de um trabalho dedicado por um time. Deve-se fazer apontamentos mostrando que o trabalho em equipe desenvolve aprendizagens e esta é como um combustível vital no processo: move as pessoas e organizações em direção ao desenvolvimento e excelência.

2 EQUIPES DE TRABALHO

O trabalho em equipe trás benefícios e resultados vantajosos tanto para seus membros como para a organização em que trabalham. Colaboração é o benefício principal. As pessoas querem realizar juntas um bom trabalho, dar apoio umas às outras, porque se identificam com a equipe; desejam que esta se destaque e seja bem-sucedida. A competição individual é reduzida. As pessoas colaboram e de boa vontade entregam-se ao esforço da equipe.

Pessoas que aprenderam a dar apoio e a confiar umas nas outras compartilham livremente seus conhecimentos. Elas compreendem quanto é importante para uma equipe fazer circular as informações que os membros necessitam para operar de modo mais eficaz. A informação flui livremente para cima, para baixo e para os lados. Assim, comunicação é outro benefício. Há também uma aplicação mais eficiente de recursos, talentos e forças, porque eles são usados de boa vontade e compartilhados com os demais companheiros. Toda vez que falta a um membro da equipe certo conhecimento ou competência, um outro está pronto para supri-lo.

As pessoas que são responsáveis por decisões e soluções as consideram com sua propriedade e, conseqüentemente, sentem-se compromissadas em conduzi-las com sucesso. Os integrantes nutrem também um forte compromisso com a própria equipe para que ela não se desagregue. Finalmente, chega-se à qualidade. Existe uma preocupação para alcançar qualidade e precisão porque os funcionários sentem que fazem parte de um esforço de equipe e querem que esta pareça a melhor possível. Além disso, como os membros trabalham em colaboração, estão assegurando que cada um obtenha da equipe o que necessita para produzir o melhor trabalho.

Em relação às equipes de trabalho, Simcsik (2001) descreve que estas são a reunião de duas ou mais pessoas que compartilham crenças, normas, valores culturais, posturas éticas, conjunto de leis e que nas relações interpessoais influenciam umas às outras no âmbito pessoal ou profissional.

Conforme Martino e Alliprandini (2004, p. 4), “o processo de alavancar da aprendizagem individual, a fim de maximizar a aprendizagem organizacional, possui uma equipe de trabalho como elemento mediador”.

Robbins e Finley (1997) descrevem que as equipes agregam valores

para as organizações auxiliando no aumento de produtividade, melhoria da comunicação, realizam tarefas que grupos divididos por funções não poderiam realizar e são mais criativas e eficientes na resolução de conflitos.

Katzenbach e Smith (1995 apud MARTINO; ALLIPRANDINI, 2004.) demonstram as características que diferenciam os termos grupo e equipe. Segue o esquema no quadro 1.

GRUPO	EQUIPE
Existência de um líder forte.	Divisão do papel de liderança.
Reuniões eficientes, onde os temas são discutidos e decididos e responsabilidades delegadas.	Reuniões onde todos discutem, decidem e trabalham juntos.
Produto do trabalho é a soma da contribuição individual.	Produto do trabalho é coletivo, o resultado coletivo é maior que a soma dos trabalhos individuais.
Objetivo dos grupos de trabalho é o mesmo da organização como um todo.	Existência de um objetivo específico.
A eficiência é medida indiretamente através da comparação com outros grupos.	Desempenho é medido diretamente pela avaliação do produto coletivo.

Quadro 1: Características diferenciais de grupo e equipe

Fonte: Adaptado de Katzenbach e Smith (1995 apud MARTINO; ALLIPRANDINI, 2004, p. 251).

Segundo o entendimento de Maximiano;

Um grupo ou equipe de trabalho é diferente de uma simples coleção de indivíduos competentes que trabalham em uma organização. O grupo de trabalho eficaz é aquele que possui a habilidade de trabalhar coletivamente. Para tanto, devem estar presentes quatro atributos comportamentais, denominados de fatores críticos de desempenho, necessários para atingir-se o nível de equipe de trabalho: a coesão, a comunicação, a motivação e a organização. (MAXIMIANO, 2002.p.168).

Nesse sentido, observa-se em muitas situações, equipes de trabalho em empresas que apesar de parecerem possuir todos os quatro

¹Administradora – AWA Construções LTDA – Email:loianneis@yahoo.com.br

atributos comportamentais, tomam decisões pobres em diversas oportunidades, comprometendo o sucesso de projetos e até da própria organização. Essas ocorrências são percebidas, notadamente, quando a tomada de decisão precisa ser realizada pela equipe em momentos críticos ou em situações emergenciais.

2.1 Comportamento das Equipes nas Organizações

O processo de interação humana está presente em toda a organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados. O que mais perturba a compreensão do comportamento humano nas organizações é a insistente tendência de abordagem racional. Como nem sempre as pessoas fazem o que se espera delas, os outros ficam surpresos e confusos com algumas de suas respostas ou atos insólitos. A interação entre os seres humanos afeta o funcionamento de cada um e de todos, alterando assim o que poderia constituir o "desempenho previsto ou esperado" individual e coletivo.

Nas organizações, as áreas competentes podem produzir os resultados necessários para complementar um projeto ou lançar um produto. Uma boa equipe trabalha com respeito mútuo, cooperação, confiança, compartilhamento, disposição e boa vontade, além de flexibilidade.

O sucesso de uma equipe depende de metas claras e de liderança para criar motivação. Isso é o que distingue uma equipe de simplesmente um grupo. Trabalhar em equipe é o meio mais adequado para que se possa obter resultados mais ricos. Mentes unidas em direção a uma solução geram produção de idéias que uma só pessoa em sua área, ainda que com muito conhecimento, nem sempre consegue desenvolver e executar sem ajuda.

As equipes, quando bem organizadas, dividem tarefas: cada pessoa executa parte do processo e informa a todos por onde caminha. Alinhada, a equipe não desperdiça energia. Estabelece missão, propósito, garante sinergia e ações coerentes. A visão compartilhada permite que cada qual mantenha sua própria visão sem que haja prejuízo dos interesses pessoais e os esforços se complementam.

Conforme Quick, a característica principal de uma equipe é:

a de que seus membros têm como prioridade a consecução das metas da equipe, sendo o aspecto mais importante o sucesso do grupo em atingir a meta estabelecida. A principal vantagem de utilizar trabalho em equipe para solução de problemas e soluções é reunir diferentes recursos e desenvolver maior número de opções. A sinergia em uma equipe eficaz produz mais do que a soma de suas partes. Destaca, ainda, que as pessoas percebem valor em seu trabalho, apresentando desempenho superior, quando conseguem alcançar as metas fixadas. (QUICK, 1997, p.193)

2.2 Motivação do Trabalho em Equipe

Diante de um mundo em constantes transformações, e com a concorrência cada dia mais feroz, a conquista de melhores índices está baseada na construção de um perfil de colaboradores felizes, envolvidos, motivados e participantes.

A motivação no trabalho é manifestada pela orientação do empregado em realizar com precisão as tarefas e persistir na execução, atingindo o resultado esperado. Tamayo; Paschoal (2003 apud Rosa, Rigggenbach e Zinder, 2007). O comprometimento está relacionado com fatores motivacionais que podem alterar o comportamento do colaborador no ambiente de trabalho.

As equipes no ambiente produtivo podem ser uma ferramenta para promoção de um clima motivador necessário, pois segundo Parker (1995, p. 3) as equipes podem estar “prontas para agir com rapidez e flexibilidade de modo a se adaptarem às necessidades do mutável cenário dos negócios”, como por exemplo, a necessidade de se adaptar a uma mudança de TI (Tecnologia de Informação).

As equipes podem auxiliar no sentido de desenvolver novos valores, novas atitudes, novas formas de atuação e interação, dando assim, condições elementares para o sucesso de um processo de mudança.

De acordo com o pensamento de Moscovici, a motivação é:

a comunicação entre os membros da equipe é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas, a confiança é grande, as habilidades possibilitam alcançar resultados, o respeito e a cooperação são elevados e a equipe investe constantemente em seu próprio crescimento.(MOSCOVICI,2003, p.87)

Este novo ambiente e formas de interação podem facilitar e melhorar as tarefas conjuntas, a produtividade e a qualidade dos serviços, pois os membros da equipe relacionam-se com simpatia, afeto e harmonia. Assim o ambiente produtivo pode ter maiores condições para um clima motivador mais duradouro e promover assim o comprometimento entre os membros da equipes.

Uma equipe mantém-se motivada quando para ela está claramente definido os objetivos e metas a serem alcançadas e a verificação da viabilidade do cumprimento destas metas. Por isso, o líder é responsável por manter a comunicação clara e atualizada à equipe, informando a todos os propósitos do grupo e as ações a serem tomadas.

O próprio grupo, conduzido pelo líder, deve avaliar seus recursos humanos, financeiros e tecnológicos, diagnosticando a situação com o objetivo de elaborar um plano de ações. Nesta etapa a equipe revê sua missão e identifica claramente o problema central e suas barreiras. O líder deve tomar cuidado para que a equipe não gaste tempo excessivo analisando o problemas, após identificá-lo e parta para as soluções.

Para que seja estabelecido um plano de ações focando o problema central não deve ser esquecida a habilidade do grupo, estabelecimento de prazos, definições de responsabilidades, análises de custos e critérios para avaliação das ações. É muito importante a fase de planejamento, pois se procura traçar previamente o caminho que se deseja trilhar.

No quadro 2 pode-se observar a estrutura motivacional do indivíduo, que conforme Tamayo e Paschoal (2003) são compostas por conjuntos motivacionais, que parecem estar presentes em indivíduos das mais diversas culturas.

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.

Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.

Quadro 2: Motivações do empregado e metas motivacionais

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003, p. 42).

Segundo Chiavenato (1999), motivação consiste, no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. É lógico que nem todas as pessoas que irão compor a equipe terão as mesmas idéias e não terão de concordar em tudo, porém esta é a questão chave, ao passo que uma das contribuições fundamentais das equipes é a riqueza das diferenças, que permitirão a troca de experiências e pontos de vista.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar em equipe é muito mais do que realizar tarefas em conjunto ou compartilhar tarefas, esse trabalho consiste em comprometimento e participação no resultado do outro. É comum nas empresas que um profissional inicie determinadas atividades e dependa de outro para finalizá-las, por isso é sempre importante avaliar o que precisa ser feito e criar prioridades

com base nas suas necessidades, mas também avaliando as urgências das outras pessoas.

As equipes absorvem e aplicam conhecimentos e experiências de vida de seus membros, respondendo de forma mais ágil aos novos desafios. O sistema de equipe permite coordenar e aproveitar melhor as interações entre os empregados, com vistas a alcançar os objetivos comuns. O trabalho em equipe incrementa a qualidade e a produtividade, gerando satisfação. Tudo leva a crer que, no futuro, as organizações de sucesso serão baseadas em equipes.

É preciso saber que não há espaço para individualismos no trabalho em equipe. Toda atividade é entendida como resultado de um esforço conjunto e, portanto, as glórias e os fracassos são de responsabilidade de todos os membros da equipe e não de um único membro. O sentido de equipe nasce da integração indivíduo/organização, evidenciada pela adesão espontânea aos compromissos e metas, sem a imposição de valores ou procedimentos. Só existe equipe quando todos conhecem os próprios objetivos e as metas da empresa e desenvolvem uma visão crítica a respeito do desempenho de cada um e do grupo.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto Maringá Management: **Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n.1, p. 41, jan./jun. 2005.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, (2001).
- MARTINO, C. P.; ALLIPRANDINI, D. H. **Proposta de um método para avaliação da dimensão individual da aprendizagem organizacional no trabalho em grupo**: desenvolvimento e aplicação em uma equipe de desenvolvimento de produto. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos**: como transformar idéias em resultados. 2ª ed. Atlas .São Paulo,2002.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: a multiplicidade do talento humano. 4a ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- PARKER, G. **O poder das equipes**: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- QUICK, T. L. **Como desenvolver equipes bem sucedidas**. Tradução de Adalberto da Silva Brito.1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, H. e FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.
- Rosa, C., Riegenbach, D., & Zinder, R. **Aspectos do trabalho em equipe em um órgão público estadual de Santa Catarina**. Disponível em: <http://www.gestaoelideranca.com.br/gestaoelideranca/principal/conteudo.asp?id=5658>. Acesso em 23 out. 2007.
- SIMCSIK, Tímbor. **Organização, sistema e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54. out./dez. 2003.
- TEIXEIRA, A. L. **Papéis desempenhados pelos indivíduos para uma equipe alcançar seus objetivos**: o caso dos motociclistas. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 2003.