

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ROSANE SENA

**AS EQUIPES DE TRABALHO E SUA IMPORTÂNCIA NAS
ORGANIZAÇÕES ATUAIS**

FLORIANÓPOLIS

2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ROSANE SENA

**AS EQUIPES DE TRABALHO E SUA IMPORTÂNCIA NAS
ORGANIZAÇÕES ATUAIS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi

FLORIANÓPOLIS

2005

ROSANE SENA

**AS EQUIPES DE TRABALHO E SUA IMPORTÂNCIA NAS
ORGANIZAÇÕES ATUAIS**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 30 de junho de 2005.

Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Dante Marciano Girardi
Orientador

Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Membro

Áurea Regina Garcia Lopes
Membro

À Sofia, minha filha, meu tesouro, dedico não apenas este trabalho mas todas as realizações da minha vida.

A Deus, por ter me iluminado nos momentos mais difíceis e segurado minha mão para seguir em frente. À minha família, pela forma que me conduziram até esta etapa de minha vida e por nunca terem desistido de esperar este momento. Aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, em especial minha amiga Angélica, a quem recorri por muitas vezes no decorrer desta caminhada. Ao professor Mário, por ter me ajudado a dar o primeiro passo. Ao professor Dante, pela paciência e dedicação nesta orientação. A todos estes, meu eterno agradecimento.

“Não desanimeis nunca,
embora venham ventos
contrários”

Santa Paulina do Coração
Agonizante de Jesus

RESUMO

SENA, Rosane. **As equipes de trabalho e sua importância nas organizações atuais**. 2005. (65f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O principal objetivo deste Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentar a pesquisa sobre a importância e a forma de atuação das equipes de trabalho nas organizações atuais. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo descritivo, a medida que recorreu ao uso de material acessível ao público em geral e buscou expor as características da formação de equipes. A coleta e análise de dados foram feitas através de levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais e observação. Para alcançar seu objetivo principal, estudo abrangeu tópicos importantes do trabalho em equipe, procurando apresentar a conceituação, a história e origem das equipes de trabalho, as vantagens do trabalho em equipe, os tipos de equipes existentes nas organizações, a formação e o desenvolvimento das equipes, o comportamento do ser humano dentro de uma equipe, os conflitos e problemas de funcionamento e continuidade das equipes e, finalmente, o gerenciamento de equipes. Quanto aos resultados, pode-se ressaltar a importância da consciência de que trabalhar em equipe não é simplesmente reunir um grupo de pessoas – essas pessoas precisam estar conectadas, conhecer-se, comunicar-se de forma clara e caminhar juntas rumo a um objetivo comum.

Palavras-chave: trabalho em equipe, formação de equipes, desenvolvimento de equipes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Os estágios do ciclo de vida das equipes	35
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	10
2 METODOLOGIA	11
2.1 Abordagem	11
2.2 Tipo de pesquisa	11
2.3 Métodos e técnicas de coleta de dados	12
2.4 Limitações do método	12
3 A IMPORTÂNCIA DAS EQUIPES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES	13
3.1 O que é trabalho em equipe	13
3.2 História e origem das equipes de trabalho	19
3.3 Vantagens das equipes	21
3.4 Tipos de equipes	24
3.5 Formação e desenvolvimento de equipes	27
3.6 Comportamento humano nas equipes	41
3.7 Conflitos e problemas de funcionamento e continuidade das equipes.....	47
3.8 Gerenciamento de equipes	53
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	62

1 INTRODUÇÃO

Os desafios aos administradores de empresas nunca foram tão grandes quanto os atuais. Empresas passam por um período de transformação sem precedentes, em resposta a mudanças rápidas no contexto da competição globalizada. O jornal Financial Times (1999) afirma que as estruturas verticais do passado estão transformando-se em organizações mais horizontais. As hierarquias enredam-se em equipes. Atualmente, a maioria dos executivos concorda que a atuação de equipes é fundamental para o alcance de um diferencial e manutenção de um alto desempenho organizacional. Diante dessa nova visão, o presente trabalho destacou a importância do trabalho em equipe atualmente e se torna oportuno por se tratar de uma tendência atual na administração de recursos humanos.

Robbins e Finley (1997) definem que as equipes são uma tendência destinada a ficar. Individualmente, as equipes podem mudar, terminar, recomeçar ou juntar-se com outra e formar uma nova equipe. Porém, a ideia de equipe permanecerá, simplesmente porque não será interessante nem proveitoso voltar aos tempos de múltiplos níveis de supervisão.

É visível o destaque que as publicações modernas tem dado a capacidade do indivíduo de saber trabalhar em um time e o quanto isso pode ser vantajoso para sua carreira. Com isso torna-se abundante o número de livros e artigos sobre o assunto, tornando o material mais acessível e a pesquisa viável.

O estudo procurou demonstrar da melhor forma por quê as equipes são tão importantes nas organizações atuais, e para isso abrangeu os seguintes tópicos: o que é o trabalho em equipe, a história e origem das equipes de trabalho, as vantagens das equipes, os tipos de equipes, o processo de formação e desenvolvimento das equipes, o comportamento do ser humano dentro da equipe, os conflitos e problemas de funcionamento e continuidade das equipes, bem como a forma como elas devem ser gerenciadas.

Com base na argumentação acima, chega-se ao seguinte problema de pesquisa:

Qual a importância das equipes de trabalho nas organizações atuais?

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste Trabalho de Conclusão de Estágio foi “Desenvolver uma pesquisa sobre a importância das equipes de trabalho nas organizações atuais”.

Tendo por base esse objetivo geral, e a fim de que o mesmo seja alcançado, os objetivos específicos foram:

- a) definir o que é trabalho em equipe;
- b) estabelecer os tipos de equipes;
- c) dividir as etapas na formação de equipes;
- d) descrever o desenvolvimento das equipes de trabalho;
- e) discorrer sobre o comportamento humano nas equipes;
- f) destacar as vantagens e os problemas das equipes; e
- g) definir o gerenciamento de equipes.

2.3 Métodos e técnicas de coleta de dados

Os procedimentos utilizados para a coleta de dados, de acordo com Vergara (2000), foram:

- a) levantamentos bibliográficos, com a coleta feita na literatura que, direta ou indiretamente tratam do assunto; e
- b) observação simples, já que a acadêmica manteve distanciamento da situação que pretendeu estudar.

2.4 Limitações do método

Inicialmente observa-se que, apesar da grande quantidade de dados disponíveis sobre o assunto, inclusive em bibliotecas virtuais, existe uma abrangência muito grande nesse material, onde vários aspectos do trabalho em equipe são abordados. Fez-se necessário focar os estudos para os objetivos aos quais eles se referem. Além disso, há uma repetição de informações sobre os mesmos tópicos, o que exigiu muita atenção para que o trabalho não se tornasse repetitivo, superficial e subjetivo.

3 A IMPORTÂNCIA DAS EQUIPES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 O que é trabalho em equipe

A pauta trabalho em equipe tem sido muito discutida quando o tema é o perfil exigido pelo mercado de trabalho aos novos profissionais, de todas as áreas. A competição acirrada de talentos força o ingressante a se ajustar às exigências, sob o risco de ser excluídas suas chances se assim não o fizer. As transformações que estão acontecendo no mercado cobram mudanças internas, de conceitos e até mesmo de hábitos. É uma luta importante para quem quiser alcançar seus objetivos. Atualmente, a maioria dos executivos concorda que a atuação de equipes é fundamental para o alcance deste diferencial e manutenção de um alto desempenho organizacional.

Souza (2005) justifica que a razão para que isso ocorra é que, em variadas situações, as equipes desempenham melhor suas tarefas do que as pessoas individualmente, devido à multiplicidade de habilidades, julgamentos e experiências. Quando as equipes estão funcionando em uma organização, é possível verificar melhor resolução de problemas, maior criatividade e comprometimento. Mas o que é trabalhar em equipe?

Ferreira (2001) define as palavras “trabalho” (aplicação de forças; serviço; emprego; atividade coordenada necessária para a realização de qualquer tarefa), “equipe” (grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho) e “time” (número de pessoas selecionadas que constituem a equipe).

Para Wellins, Byham e Wilson (1994), num conceito simplista, é possível afirmar que uma equipe é definida como um grupo de pessoas que tem um objetivo comum. Para ter sucesso a equipe precisa ter coesão, dinamismo, comunicar-se bem e boa liderança. Porém, na prática, outros elementos devem ser considerados no momento de se conceituar uma equipe.

Alguns gerentes acreditam que o trabalho em equipe acontece quando um grupo se encontra e discute negócios. Outros acreditam, que ele ocorre quando não existem desavenças entre pessoas, quando não há conflitos ou quando todos se dão bem. Há, ainda, os que acreditam que ele acontece quando um grupo toma decisões baseadas na técnica democrática da votação. Para a Caliper Estratégias Humanas do Brasil (2005) esses elementos não constituem uma equipe. A empresa afirma que trabalhar em harmonia, votar e reunir-se para discutir questões comuns pode ocorrer sem trabalho em equipe.

De acordo com Souza (2005), equipe é um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com um propósito comum, com metas específicas de desempenho, com um mesmo método de trabalho e responsabilidade mútua. A autora acrescenta ainda que grupos tornam-se equipes por meio de uma série de ações disciplinadas.

Silva (2000) define equipe como sendo um número pequeno de pessoas que estão comprometidas com uma causa comum, com metas definidas e com uma forma de trabalhar onde todos sentem-se mutuamente responsáveis pelos resultados. A autora salienta que uma equipe para justificar esse título deve sustentar uma série de atitudes, tais como: compartilhar uma missão e visão com a qual todos se comprometem, criar um clima de confiança e abertura, ter uma comunicação aberta e honesta, ter o sentido de pertencer a uma equipe, valorizar a diversidade, estimular a criatividade e capacidade de risco, ter a capacidade de autoregular-se, possuir interdependência e consenso na tomada de decisões, assumir uma liderança participativa.

Para Caliper Estratégias Humanas do Brasil (2005), um grupo torna-se equipe quando tem objetivos e metas comuns, quando é administrado e dirigido por uma ou mais pessoas, quando todos os membros são interdependentes e quando atingir os objetivos exige colaboração. De acordo com a empresa, uma equipe usa as habilidades, as competências e os

recursos de todos os seus membros, planeja suas atividades, é sistêmica em seu processo decisório e de resolução de problemas e empenha-se para chegar à produtividade máxima.

Bredariol, apud Rocha (2003), diz que equipes são grupos que evoluíram. Ela cita que numa linha de produção, as pessoas trabalham em grupo, mas não em equipe. Nesse sistema, cada um só se preocupa em fazer seu trabalho. O trabalho em equipe pressupõe que os membros do time saibam o que os outros estão fazendo e, dependendo do caso, podem até substituir um ao outro. A autora acrescenta que um grupo não se torna uma equipe naturalmente, por decurso de prazo. Em uma equipe deve haver sinergia, e isso é muito mais do que a soma dos esforços individuais.

No que diz respeito à diferença de grupos e equipes, Santos (2005) define o primeiro como um corporativismo acentuado, onde os membros são aceitos muito mais por afinidades pessoais. Já na equipe, eles são escolhidos por sua habilidade e competência, pois existe a definição da atuação de cada componente.

De acordo com Silva (2000), pseudo-equipe é um grupo não comprometido a trabalhar em equipe. Não existe missão, as regras não estão claras, não há uma comunicação transparente. Conforme a equipe começa a se esboçar, começam a surgir os conceitos de missão e metas, porém ainda não internalizadas. Existe o desejo de trabalhar em equipe e melhorar, mas ainda não há o compromisso com a forma de trabalhar.

Segundo Redman (1996), para que uma equipe se constitua ela deve ter em evidência cinco características básicas, a saber: a busca de um interesse comum, ter uma meta e um sistema de valores em comum, ter objetivos e/ou tarefas em comum, os integrantes devem ter funções e/ou tarefas designadas, o sentimento de estar associado a um grupo e ser leal a ele.

Maginn (1996) simplifica e declara que as três características comuns de uma equipe são metas compartilhadas, trabalho conjunto e benefício comum. Além disso, o autor acrescenta que uma razão importante que justifica a existência de equipes é que elas dão ao

indivíduo a oportunidade para crescer e aprender, sabendo que ele contribuiu para essa mudança. Já Carvalho e Ferreira (2001) afirmam que equipes eficazes têm as condições básicas de atingir no seu ciclo de vida o estágio de alto desempenho, a partir de uma visão clara e um senso de propósito superior. Voltando a distinção de grupos e equipes, os autores acrescentam que grupos são unidades compostas de duas ou mais pessoas que entram em contato para determinado objetivo, e que consideram significativo o contato. Porém a incorporação do processo de tomada de decisão, como uma de suas atividades fundamentais, leva o agrupamento de pessoas a ter condições de se transformar numa equipe. A chave da diferença entre grupo e equipe está na necessidade de interdependência.

Na equipe há um foco, uma visão comum, e o consenso de que a única maneira de alcançá-la é através do trabalho conjunto. É um desafio transformar agrupamentos de pessoas em equipes integradas. O desafio maior da liderança é transformar equipes integradas em equipes de alto desempenho. (CARVALHAL e FERREIRA, 2001, p. 104).

Para Robbins e Finley (1997, p. 07) uma equipe pode ser facilmente definida.

São pessoas fazendo algo juntas. Pode ser uma equipe de futebol fazendo uma jogada; uma equipe de pesquisa decifrando um enigma científico; uma equipe de resgate retirando uma criança de um edifício em chamas, ou uma família construindo as bases de uma vida em comum. O 'algo' que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe; é o 'juntos' que interessa.

Moscovici (2002) afirma que pode-se considerar equipe um grupo que entende suas metas e se esforça em compartilhá-las e atingi-las. Existe clareza na comunicação e estímulo às opiniões, mesmo as divergentes. Há confiança entre os membros, riscos são assumidos. Os resultados são alcançados graças à soma de habilidades dos membros, que estão engajados em atingir os mesmos objetivos. Existe respeito e cooperação entre os membros. Há investimento para que a equipe cresça.

A autora acrescenta ainda que um grupo transforma-se em equipe quando se interessa na sua maneira de trabalhar e fiscaliza suas atividades de forma a resolver seus próprios problemas.

O trabalho em equipe não acontece simplesmente, pois precisa ser elaborado. Smith (1998) adiciona o termo eficaz ao conceito de equipe para ressaltá-lo e destaca que uma equipe eficaz é mais que um grupo de pessoas. Para que uma equipe eficaz exista de verdade, o autor determina que possua as seguintes características:

- a) têm metas e objetivos claros.
- b) Distribuem responsabilidades em relação a essas metas entre seus integrantes.
- c) Avaliam seus progressos em relação a suas metas.
- d) São pequenas (têm menos de 10 pessoas).
- e) Possuem uma necessária mistura de habilidades (técnicas, de solução de problemas e interpessoais).
- f) Contam com os recursos necessários para fazer o trabalho.
- g) Apresentam princípios básicos definidos para o trabalho em conjunto.
- h) Têm funções adequadas destinadas a cada integrante da equipe.
- i) Desenvolvem e definem práticas de trabalho e processos para realizar tarefas.
- j) Apoiam-se mutuamente ouvindo, respondendo de maneira construtiva e solidária.
- k) Reconhecem os sucessos individuais e de equipe.
- l) Enfrentam os conflitos de maneira construtiva e aberta.
- m) Produzem um resultado coletivo que cumpre as metas de maneira tão eficaz, eficiente e criativa quanto possível.
- n) Compartilham a liderança de maneira adequada dentro da equipe (não se trata apenas de uma questão do líder formal).

Caliper Estratégias Humanas do Brasil (2005) salienta que numa equipe, todos os membros esforçam-se para manter relações de cooperação por meio do estabelecimento de objetivos mútuos compartilhados, comunicação aberta e reconhecimento e apoio recíprocos. Quando a equipe ganha, cada um é vencedor. O conflito, nas equipes eficazes, é usado como uma forma de garantir que as questões serão discutidas e resolvidas, sem que isso coloque os membros da equipe uns contra os outros.

França (2005) acredita existir uma diferença fundamental entre “equipes” e “times de trabalho”. Para ele, uma equipe de trabalho é fundamentada na existência de um conjunto ou grupo de pessoas que se aplica no desenvolvimento de uma tarefa ou trabalho. Os membros de uma equipe possuem algum envolvimento e compromisso com a filosofia e resultado final da tarefa desenvolvida. São indivíduos, liderados por um responsável que retém e transmite informações das etapas do trabalho, envolvidos com o desenvolvimento de determinadas tarefas, que somando completam o todo do trabalho. Já um time de trabalho é fundamentado em um conjunto de indivíduos, que associados buscam uma ação comum, com determinado fim. Os membros de um time têm conhecimento de todas as informações, etapas e filosofia do trabalho a ser realizado. São indivíduos liderados por um responsável, que procura integrar o grupo às tarefas a serem desenvolvidas, buscando motivar, empreender e envolver o senso de responsabilidade e emocional de cada indivíduo no trabalho.

O autor destaca que as diferenças entre uma equipe e um time de trabalho talvez estejam na apresentação dos conceitos e forma filosófica de empreender um trabalho ou atividade profissional. A atividade na primeira é a busca por um resultado, geralmente setorial. Enquanto no segundo é a busca do resultado globalizado, com comprometimento e visualização da atividade total de todos os membros do grupo.

O conceito de equipe é mais antigo enquanto o de time é mais recente. Entre os dois conceitos, a opinião de França (2005) é que o segundo, por ser mais moderno e envolver a

capacidade de adaptação do ser humano à visão empresarial e social, consegue satisfazer melhor a necessidade de papéis dentro de um grupo e atividade.

Para fins de pesquisa, no presente trabalho o conceito de equipe será empregado na forma mais abrangente da palavra, sem o diferenciar de time de trabalho. Já a palavra grupo será considerada diferente de equipe, como um estágio de evolução anterior a ela.

3.2 História e origem das equipes de trabalho

Wellins, Byham e Wilson (1994) afirmam que, apesar das discussões recentes sobre o valor do trabalho em equipe, a maior parte do mundo empresarial ainda é orientada para o individual. Os sistemas de avaliação de desempenho continuam a recompensar as realizações individuais. Infelizmente, a experiência de trabalho em equipe é estranha para a maioria das organizações.

A dificuldade na implementação do conceito de equipe surge em parte devido aos valores que permanecem nas atividades gerenciais desde o início das atividades industriais. “Foi Taylor quem, no final do século, recomendava que a melhor maneira de administrar as fábricas era através da padronização da atividade dos operários em tarefas simples e repetitivas, supervisionando-os bem de perto depois” (WELLINS, BYHAM, e WILSON, 1994, prólogo).

Os autores explicam que o desenvolvimento dos sistemas de fabricação caracterizou-se por divisões de funções e especialidades profissionais, decisões centradas nos gerentes e supervisores concentrados em dar ordens e controlar o trabalho. Não havia espaço para sugestões. O controle central passou a ter mais importância do que a autonomia individual. Os

gerentes não consideravam e nem sequer ouviam as idéias dos trabalhadores, o que fez com que os operários trabalhassem sem nenhum envolvimento participativo.

Quando algumas experiências iniciais no campo do autogerenciamento começaram a ser desenvolvidas, a administração moderna deu início a um longo caminho – até os dias de hoje – em direção a uma maior participação do trabalhador. De acordo com Wellins, Byham e Wilson (1994), tudo começou no início da década de 60 com o movimento pela Qualidade da Vida Profissional, no qual gerentes e supervisores pela primeira vez pediram aos trabalhadores que apresentassem idéias que viessem a facilitar suas tarefas e torná-las mais agradáveis. No final da década de 70, conforme os autores supracitados, começaram a surgir grupos de envolvimento do colaborador, os chamados círculos da qualidade. Esses círculos são grupos de colaboradores que trabalham em conjunto para resolver problemas relacionados a qualidade, produtividade e serviço. Entretanto, os autores destacam que o autogerenciamento só começou a ser aplicado nos Estados Unidos entre meados da década de 60 e início da década de 70, por algumas empresas pioneiras como a Procter & Gamble e a Gaines. Em meados dos anos 80 foi que houve o início real das equipes de trabalho.

A mudança atual das organizações rumo às equipes de trabalho está ocorrendo, segundo Wellins, Byham e Wilson (1994), porque um número maior de pessoas vem percebendo que as equipes oferecem um meio de se realizar os objetivos organizacionais e atender às necessidades de nossa mutável força de trabalho.

3.3 Vantagens das equipes

A grande disputa por um lugar de destaque no mercado acontece, num primeiro momento, pelas vantagens competitivas que a empresa apresenta. Santos (2005, p. 01) lembra que:

As organizações, como um todo, são submetidas a uma análise cada vez mais intensificada e minuciosa, a partir do diferencial que apresentam junto ao mercado e, por isso, devem levar em consideração fatores primordiais que a encaminham a uma estratégia valiosa e conseqüentemente ao fortalecimento de suas estruturas organizacionais.

O autor completa que o indivíduo não consegue atingir metas ambiciosas sem que se dedique a um dos conceitos fundamentais no desenvolvimento de uma atividade, ou seja, ao trabalho em equipe, ao cooperativismo que, atualmente é a principal forma de se atingir o sucesso.

Algumas razões para que as empresas se movam rumo à formação de equipes são apresentadas por Wellins, Byham e Wilson (1994):

a) melhor qualidade, produtividade e serviço: o sentido de propriedade da função resultante do conceito de equipe levou a uma ênfase na melhoria contínua, que, por sua vez, levou a saltos surpreendentes de qualidade, produtividade e serviço.

b) Maior flexibilidade: as equipes de trabalho podem se comunicar melhor, oferecer mais oportunidades, encontrar melhores soluções e implementar ações com maior rapidez. Devido à natureza das equipes, os seus membros freqüentemente se empenham mais, ficam mais alertas, são mais atuantes, têm mais conhecimento e, geralmente, estão mais capacitados a reagir as condições variáveis do que as forças de trabalho organizadas de forma tradicional.

c) Custos operacionais reduzidos: as equipes (sobretudo as autogerenciáveis) são um veículo para os colaboradores assumirem responsabilidades normalmente reservadas a gerentes ou supervisores.

d) Maior rapidez de resposta à mudança tecnológica: as equipes oferecem os elos de comunicação e eficiência de resposta necessários ao bom funcionamento da tecnologia avançada.

e) Menos categorias funcionais e mais simples: as equipes são projetadas de modo a facilitar a divisão de trabalho e o treinamento multifuncional.

f) Mais eficiência de resposta aos novos valores dos colaboradores: hoje em dia, a autonomia, a responsabilidade e o *empowerment* são bem vindos aos colaboradores. Muitas vezes fatores como o desafio da tarefa, a participação na tomada de decisão e um trabalho que proporcione uma realização são mais importantes do que uma alta remuneração. Esses valores e “necessidades” são totalmente compatíveis com o conceito de trabalho em equipe.

g) Habilidade para atrair e reter as melhores pessoas: as organizações que adquirem e retêm mão de obra capacitada oferecem uma cultura à altura dos valores das novas forças de trabalho. As equipes proporcionam maior participação, desafio e sensação de realização. As empresas que utilizaram as equipes atrairão e reterão os melhores elementos.

Santos (2005) enumera algumas vantagens relativas ao trabalho em equipe como: as equipes têm mais fonte de informação; a equipe é mais criativa; o trabalho em equipe incrementa a aprendizagem; satisfação das pessoas quando participam de um processo de decisão; os membros da equipe aprendem mais sobre si próprios.

Já Robbins e Finley (1997) citam uma lista ainda maior de vantagens das equipes, a saber:

a) aumento de produtividade: como participante, mais próximos da ação e do cliente, as equipes podem ver oportunidades para melhorar eficiências que a gerência convencional deixaria passar despercebida.

b) Melhora na comunicação: é fundamental em uma equipe compartilhar informações e delegar trabalho.

c) Realização de tarefas que grupos comuns não podem fazer: uma equipe versátil realiza tarefas de forma muito mais eficiente do que uma única pessoa ou um grupo de funcionários, especialmente se a tarefa for multifuncional por natureza.

d) Melhor uso de recursos: numa equipe verdadeira, o desperdício é mínimo.

e) Maior criatividade e eficiência na resolução de problemas: devido à motivação, à proximidade com o cliente e às perspectivas múltiplas existentes na equipe.

f) Decisões de alta qualidade: a liderança compartilhada existe na equipe e é fruto do conhecimento compartilhado.

g) Melhores produtos e serviços: as equipes aumentam o conhecimento, e conhecimento aplicado no momento certo é a chave para a melhoria contínua.

h) Processos melhorados: uma equipe enquadra todas as funções que contribuem para um processo e com isso é capaz de ver o que está ocorrendo e alcançar formas de remover obstáculos, acelerar as respostas e investir sua energia onde realmente é necessário.

i) Equipes diferenciam enquanto integram: as equipes permitem às organizações misturar pessoas com diferentes tipos de conhecimento sem isso acabe fragmentando a organização.

Para Maginn (1996), é vantajoso o trabalho em equipe não só para a organização, mas também para o indivíduo. O autor ressalta 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 satisfeitas com seu trabalho; e deixam os clientes mais satisfeitos.

3.4 Tipos de equipes

O mundo está cheio de equipes. Equipes de trabalho, de projeto, de apoio ao cliente, de fornecedores, de planejamento, da qualidade. Equipes funcionais e interfuncionais. Comitês, forças-tarefas, grupos e coordenação. Equipes horizontais e equipes hierárquicas. Equipes de consultoria e de ação. Equipes com estrutura e contratos, e equipes que se reúnem, fazem algo e desaparecem novamente para dentro das divisórias. Equipes sênior e de novatos. Equipes lideradas e sem liderança. Equipes que convivem e equipes que nunca se vêem. Equipes de apenas dois ou mesmo um membro, e outras impensavelmente grandes.

De acordo com Souza (2005), equipes podem ser de vários tipos: multidisciplinares, autogerenciáveis, virtuais, de tomada de decisão, de desenvolvimento, etc.

Wellins, Byham e Wilson (1994) dão ênfase à equipe autogerenciável e classificam como “um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo” (WELLINS, BYHAM e WILSON, 1994, prólogo). Em diferentes situações, os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas atividades, lidar com os problemas do dia-a-dia e planejar e controlar seu próprio trabalho. Ou seja, eles executam o trabalho, e também gerenciam a si próprios. Segundo os autores, várias características costumam distinguir as equipes autogerenciáveis dos outros tipos de equipe. Primeiro, numa equipe autogerenciável, as pessoas normalmente trabalham de forma contínua e todos os dias. Não se trata de um grupo formado para uma finalidade específica, como uma equipe que é formada para resolver

um problema existente na organização, ou uma equipe de pesquisa de marketing. Segundo, o trabalho normalmente é projetado para que a equipe tenha os “direitos” de um produto ou serviço. Na área de produção, uma equipe pode ser responsável por todo um produto ou um segmento definido da área produtiva. Do mesmo modo, no ramo de serviços, a equipe geralmente é responsável por uma fatia de produtos e serviços, quase sempre atendendo os clientes dentro de um segmento específico. E dentre as demais características distintivas das equipes autogerenciáveis, os autores destacam:

- a) estão capacitadas a compartilhar diversas funções de gerenciamento e líder;
- b) planejam, controlam e melhoram os próprios processos de trabalho;
- c) estabelecem os seus próprios objetivos e inspecionam o próprio trabalho;
- d) freqüentemente criam o próprio planejamento e procedem a uma análise crítica do seu desempenho como grupo;
- e) podem preparar os próprios orçamentos e coordenar o seu trabalho junto a outros departamentos;
- f) normalmente fazem pedidos de material, mantêm controle de estoque e lidam com os fornecedores;
- g) freqüentemente são responsáveis por conseguir qualquer treinamento de que necessitem;
- h) podem contratar os próprios substitutos ou assumir responsabilidade pela disciplina de seus membros; e
- i) são responsáveis pela qualidade de seus produtos ou serviços.

Para Carvalho e Ferreira (2001) os tipos de equipes existentes estão relacionados com o seu desenvolvimento. Os grupos sempre existiram nas organizações. No entanto, normalmente estavam associados à uma seção ou setor, de acordo com o organograma da

empresa, reportando-se à gerência do departamento. É o que os autores chamam de equipe funcional, modelo militar, típico da empresa convencional. Essa estrutura hierárquica ainda é muito comum, apesar de tudo que se fala sobre mudança na administração de empresas.

Carvalho e Ferreira (2001) continuam sua definição de tipos de equipes afirmando que com a evolução dos grupos, surge a equipe interfuncional, que prioriza a necessidade de ajuste das organizações para torná-las mais ágeis, flexíveis e competitivas, a eficácia de processos e a valorização das abordagens de atendimento ao cliente. Os autores vão além citando também as equipes autogerenciadas, formadas para atender às necessidades do cliente, através da transferência de poder. É a forma de muitas organizações abandonarem seus organogramas tradicionais em suas atividades críticas, transformando-os em matrizes, redes ou células de profissionais interligados através das equipes.

Conceituação dos três tipos de equipe, segundo Carvalho e Ferreira (2001, p. 89):

Equipe funcional: grupo de pessoas trabalhando em conjunto para alcançar um objetivo comum, através de decisões compartilhadas. A equipe funcional clássica é formada por um chefe e seus subordinados.

Equipe interfuncional: grupo de pessoas, representativo das mais diversas funções ou especialidades da empresa ou da parceria, com um propósito claro, cujos esforços conjuntos são necessários à consecução do objetivo da equipe. A equipe pode ser permanente ou temporária, e muitas podem incluir fornecedores e clientes se julgarem adequado.

Equipes autogerenciáveis: grupo de pessoas envolvidas em todo um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Esse grupo de pessoas tem alto grau de interdependência, está voltado para a consecução de metas e para a execução de tarefas. As pessoas são responsáveis não só pela execução do trabalho, mas também por gerenciar a si próprias.

Ou seja, conforme acontece a evolução dos grupos, surgem e se desenvolvem as equipes, alterando assim a tipologia de equipes também. A tomada de decisão, de acordo com os autores, é o conceito determinante que diferencia o grupo da equipe.

3.5 Formação e desenvolvimento de equipes

Fullmann (2005) define da seguinte forma: tudo começa bem quando se tem um objetivo comum. Os valores do líder também têm forte influência na produtividade e qualidade da equipe. A sinergia da equipe acontece quando o líder possui valores sólidos, quando é coerente e age de acordo com o que dita.

“Tecnologia, patrimônio, informações, tudo isto pode ser adquirido; mas uma equipe competente, alinhada e motivada leva seu tempo para ser formada” (BOOG, 2005, p. 01). Não basta juntar várias pessoas num mesmo grupo e deixar os resultados por conta do acaso. Algumas regras devem ser observadas para que o trabalho em conjunto torne-se produtivo e contribua para o desenvolvimento da capacidade competitiva da empresa.

Araújo (2005) destaca que é preciso aprender a trabalhar em equipe, maximizar o potencial de cada pessoa, aprender a viver com diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro de cada organização.

Segundo Souza (2005), as organizações que pretendem implantar uma cultura baseada em equipes precisam ter uma boa compreensão da dinâmica do funcionamento de equipes (mais complexa do que a individual), rever o estilo de suas lideranças e vencer a resistência à mudança, além de adotar uma política de prevenção de erros (esses erros são abordados mais adiante no presente trabalho).

Equipes não são a solução para todos os problemas gerenciais. Cada organização deve fazer uma análise realística de suas necessidades e motivações antes de iniciar uma jornada nesta direção.

A forma para definir e escolher a melhor maneira de trabalhar do grupo, em uma empresa ou local de trabalho, na opinião de França (2005), depende muito do relacionamento profissional/empresa e vice-versa.

Atualmente muitas são as empresas nacionais e multinacionais, governamentais ou particulares, que estão preocupadas em adaptar-se ao conceito de time de trabalho, procurando investir mais em programas de desenvolvimento, treinamento e aperfeiçoamento, tanto a nível profissional quanto pessoal, formando recursos humanos que conheçam técnicas conceituais e práticas para desenvolver atividades em grupo, com maior envolvimento e conhecimento das atividades da empresa (FRANÇA, 2005, p. 02).

O autor acrescenta que as organizações, tanto do ramo de serviços quanto de linha de produção, já entenderam que o investimento em recursos humanos se traduz em retorno certo, e se reflete nos resultados finais da organização. Também o trabalhador reconhece a importância dessa capacitação, e procura contribuir com seu trabalho, aprimorando e desenvolvendo seu papel de forma cada vez melhor.

O autor destaca ainda a importância de um comprometimento maior por parte de todos os membros para que a preparação de um time de trabalho tenha como objetivo melhorar o modo de realização do trabalho e o relacionamento interpessoal. Espera-se com isso ressaltar, obter e atingir melhores resultados, e em consequência disso fortalecer a qualidade através da implantação de novos conceitos, métodos e índices de produtividade. É necessário visualizar objetivos e produção do trabalho de forma conjunta, seguindo sólidos atributos de:

a) mecanismos de trabalho: conduzindo discussões para chegar a um acordo sobre como serão organizadas e realizadas tarefas específicas;

b) liderança efetiva: usando o senso de propósito e atitudes assegurando os objetivos, e se compartilhada entre os membros, todos estarão comprometidos com o resultado final;

c) relacionamento interpessoal: usando princípios primordiais e básicos (confiança; cooperação e participação no processo de troca de informações, sentimentos e opiniões) estabelecendo dessa forma a manutenção permanente do bom relacionamento interpessoal, e

d) relacionamento com a empresa: usando a visão macro organizacional (conhecimento geral e da atividade da empresa), fundamental e necessária para qualquer

time, para conhecer como e onde suas tarefas específicas comprometem e cooperam com objetivos de outros times e com a organização.

Todo e qualquer investimento na formação de um time de trabalho poderá levar tempo, significando dedicação e esforço na avaliação e análise do grupo de trabalho e o desenvolvimento das etapas da atividade. Um investimento em que os resultados são aprimorados a cada dia tendo um grupo mais sincronizado, preparado e apto para desenvolver tarefas com maior e melhor qualidade, com uma visão micro e macro organizacional, onde haverá satisfação na relação profissional/empresa e vice versa, e, talvez o mais importante, um grande e fiel time de trabalho. (FRANÇA, 2005, p. 02).

Robbins e Finley (1997) afirmam que uma boa equipe tem várias partes: uma tarefa (o que está sendo feito); um limite (até aonde vai o que está sendo feito); um nível de desempenho (se esforços não serão medidos ou se o trabalho estará restrito a um orçamento apertado); um prazo final (até quando deverá ser realizada a tarefa); e a definição de cliente (a quem todo os esforço está sendo dirigido).

Segundo Maginn (1996), há basicamente quatro tipos de habilitações que os participantes de uma equipe podem usar para que esta funcione e para manter as reuniões de equipe bem encaminhadas:

- a) Constituição de equipe: são estabelecidos procedimentos e políticas, pelos próprios participantes, que se encarregam de desenvolvê-los e cumpri-los.
- b) Colaboração da equipe: os participantes trabalham juntos para discutir idéias e gerar soluções alternativas e criativas. Os elementos da equipe devem encorajar uns aos outros a expressar o que estão pensando e contribuir com idéias, expandir e desenvolver pensamentos interessantes. Quando os participantes colaboram na solução de um problema, estão raciocinando juntos. Dessa forma podem lidar com situações difíceis de uma forma única, extremamente criativa.

- c) Consenso de equipe: todos apoiam e se comprometem com as decisões a que chegaram. O consenso é um resultado mais forte e poderoso que o acordo. A união da equipe só pode ser mantida com o consenso.
- d) Cooperação da equipe ao lidar com conflitos: o conflito é visto pelos membros da equipe como uma chance de explorar plenamente questões e diferenças, para descobrir dados novos e pensar nas decisões, sob diversos pontos de vista, e não como sinônimo de desavenças. A resolução do problema só é possível se a equipe compreendê-lo e cooperar para isso.

O autor considera de suma importância que a equipe recém-formada redija uma constituição, onde ficam definidas claramente as regras e os procedimentos da equipe.

A seguir algumas sugestões, citadas por Araújo (2005), para se alcançar o sucesso da equipe:

- a) definir claramente a missão, os valores da empresa e os objetivos da equipe: quanto mais claras estiverem as estratégias, táticas e responsabilidades, melhor.

- b) Transparência e confiança: entre os membros da equipe e entre o líder e a equipe e vice-versa. Não se deve permitir margem a boatos ou informações infundadas. Vaidade e orgulho são contextos que põem a confiança do grupo em prova e ameaçam o sucesso de qualquer equipe e empreendimento.

- c) Respeito à individualidade: equipes são formadas por indivíduos, cada qual com sua história de vida, formação, experiências e muitas outras características diferentes. A diversidade é importante e as pessoas devem estar conscientes para que tirem o máximo proveito dela. Aprendendo a aceitar as diferenças de pensamentos, crenças e valores que coexistem no grupo.

d) Comprometimento de geração de valor: é preciso evitar aquelas equipes do tempo da escola, onde dois faziam e quatro ficavam olhando. É fundamental responsabilizar e reconhecer a performance de cada integrante, a cada nova etapa do trabalho que está sendo desenvolvido.

Para que as equipes funcionem com mais eficácia, a empresa precisará mudar a forma de definição do trabalho e modificar diversos sistemas organizacionais para servirem de suporte a essa definição. É necessário também desenvolver e levar a efeito um plano de mudanças. Wellins, Byham e Wilson (1994) lembram que qualquer implementação pode sofrer pequenos desvios de curso. Os autores apresentam quatro etapas-chave na implantação de equipes:

a) visão: planejar o futuro. Fase da conscientização da necessidade da mudança. Missão e valores da empresa devem estar claros. Estabelecer metas e objetivos. Envolver os interessados.

b) Definição: avaliar a situação atual versus a situação desejada. Examinar e, se for preciso, mudar o sistema organizacional. Elaborar um plano.

c) Implementação: planejar lançamento. Orientar e treinar. Reavaliar a definição e fazer as mudanças necessárias.

d) Monitoração: avaliação, renovação e redefinição de atitudes, compromissos e habilidades.

Em *Aprendendo...* (2005) observa-se os passos para a iniciação dos trabalhos da equipe: definir claramente as metas e objetivos; estabelecer os papéis de cada um; aprender a lidar com o conflito e avaliar e monitorar.

Wellins, Byham e Wilson (1994) alertam para a importância de se envolver os gerentes e supervisores no processo de mudança. O envolvimento desde o início pode ser uma chave para o sucesso. Essas pessoas têm uma considerável bagagem de conhecimentos e habilidades técnicas que podem ser de grande ajuda tanto para a equipe quanto para a empresa.

Os autores destacam também a necessidade de ter expectativas realistas em relação ao ritmo de mudança. A maioria das empresas espera muita coisa em muito pouco tempo. Por outro lado, algumas delas prolongam o processo de mudança mais do que o necessário. As equipes são mais do que uma intervenção – elas mudam a maneira como o trabalho é realizado e administrado. É importante ter em mente também que novas habilidades de liderança e novos comportamentos não se desenvolvem da noite para o dia.

Uma atividade de importância fundamental é a seleção das pessoas para o trabalho em equipe. De acordo com Wellins, Byham e Wilson (1994), para as empresas já existentes que estão fazendo uma conversão, a escolha pode ocorrer durante um certo período de tempo, à medida que as diferentes áreas da atividade forem se convertendo em equipes. Os indivíduos que não se mostram participantes promissores podem ser escalados para ambientes mais tradicionais, enquanto aqueles que têm maior probabilidade de sucesso em equipe podem ser selecionados para as equipes autogerenciáveis. As aptidões, habilidades e motivação para trabalhar em um ambiente de equipe são tomadas como base para a contratação de novos membros, que acontece com a rotatividade. Uma boa seleção é uma parte crucial e quase sempre irreversível do processo. Os autores destacam que se a equipe estiver cheia de membros que não se enquadram nas exigências funcionais, será difícil mudar o comportamento desses elementos ou retirá-los sem destruir a unidade da equipe.

Existem algumas peculiaridades, grifadas por Wellins, Byham e Wilson (1994), que diferem a seleção de membros de equipe das práticas tradicionais de seleção, a saber:

a) os membros de equipe freqüentemente são envolvidos no processo de seleção (os membros são treinados em habilidades de entrevista e participam da seleção de candidatos às respectivas equipes);

b) é feito um grande esforço para oferecer uma visão prévia realística da função (evita que os candidatos às equipes de trabalho superestimem a atividade, já que muitos vêem ali uma oportunidade de escapar das práticas administrativas autoritárias e acabam sendo surpreendidos por tarefas muitas vezes mais difíceis que em suas funções anteriores);

c) são utilizados diferentes critérios para a seleção (é comum os sistemas de seleção de membros de equipe abrangerem dimensões como iniciativa, trabalho em equipe, motivação, capacidade de aprendizagem e habilidade para influenciar os outros); e

d) o índice de aprovação normalmente é alto (geralmente as empresas enfrentam um número maior de candidatos em relação ao número de vagas disponíveis).

Ainda seguindo os passos definidos por Wellins, Byham e Wilson (1994), após selecionar os membros da equipe é necessário iniciar a formação. Dar ênfase à capacitação do funcionário é compreensível quando se consideram tipos específicos de necessidades de que os membros precisam para atuar com eficácia em uma equipe, sobretudo as autogerenciáveis. Não se trata de um problema de motivação, a questão é que as pessoas não sabem como resolver problemas em grupo, chegar a decisões consensuais, ou apresentar idéias. A maioria dos treinamentos para equipes, segundo Wellins, Byham e Wilson (1994), pode ser dividida em três categorias: habilidades funcionais, habilidades de equipe/interativas e habilidades de qualidade/ação.

As habilidades funcionais envolvem todo o conhecimento técnico e as habilidades de que os membros de equipe necessitam para desempenhar sua função com êxito. Se houver sistemas de multiabilidades e pagamento baseado em habilidades o extenso treinamento de

habilidades funcionais torna-se ainda mais vital para um bom desempenho individual e em equipe.

As habilidades de equipe/interativas representam todas as habilidades interpessoais e de comunicação de que os membros de equipe precisam apresentar para desempenhar eficazmente seus papéis como participantes. Dentre algumas das habilidades interativas indispensáveis à eficácia da equipe estão resolução de conflitos, corresponder às demandas da liderança, negociar exigências com fornecedores e clientes, e influenciar os outros, principalmente aqueles que exercem funções de suporte.

As habilidades da qualidade/ação abrangem a identificação de problemas e a realização de melhorias. Dentro de uma equipe, é esperado dos membros que eles sugiram soluções e busquem alternativas para a resolução de problemas.

Uma vez formada, outra questão aparece: como manter equipes bem sucedidas?

No início, uma equipe é apenas uma coleção heterogênea de indivíduos. Os seus membros não estão visivelmente ligados por objetivos e atribuições. Eles não estão bem certos em relação ao que esperar, nem totalmente dispostos a assumir compromisso com o processo, visto ainda não terem condições de compreender toda a sua dimensão.

Wellins, Byham e Wilson (1994) salientam que um dos primeiros passos para a formação de uma equipe é ajudar os seus membros a se verem como indivíduos independentes e interdependentes, por definição e necessidade. Definir um processo de trabalho holístico adequado a uma equipe é, segundo os autores, um primeiro passo eficaz para a unificação do grupo.

Carvalho e Ferreira (2001) apresentam um quadro, a seguir reproduzido, onde definem os estágios de desenvolvimento de equipes e suas características:

Estágio	Estrutura de grupo	Tarefa
Formação	Há ansiedade, dependência de um líder, tentativa para descobrir a natureza da situação e qual o comportamento aceitável.	Os membros descobrem qual é a tarefa, quais são as regras e que métodos são apropriados.
Distúrbios	Conflitos interpessoais e entre subgrupos, rebelião contra o líder, opiniões polarizadas, resistência ao controle.	Resistência emocional a exigências e tarefas.
Normatização	Desenvolvimento de coesão do grupo, as lideranças emergem, a resistência é vencida e os conflitos são resolvidos, apoio mútuo e desenvolvimento de sentimento de equipe.	Troca aberta de opiniões e sentimentos: a cooperação se desenvolve.
Desempenho	Os problemas interpessoais são resolvidos, a estrutura interpessoal é a ferramenta da execução da tarefa, os papéis são flexíveis e funcionais.	Emergência de soluções para problemas, tentativas construtivas de conclusão de tarefas, a energia está disponível para o trabalho efetivo; esse é o melhor estágio.

Quadro 1 – Os estágios do ciclo de vida das equipes
 Fonte: Carvalho e Ferreira (2001, p. 91).

Os autores salientam a necessidade de situar a equipe nos estágios citados.

Identificar o estágio do ciclo de vida preponderante pelo qual a equipe passa é uma atribuição do líder. A tomada de consciência desse momento é fundamental no sentido de que ela caracteriza a situação atual. A situação futura será aquela na qual a equipe busca e alcança as características das equipes no momento de alto desempenho (...). Se o líder e sua equipe souberem fazer um diagnóstico mais detalhado do momento pelo qual estão passando, então terão elementos para traçar planos de ação, para iniciar jornadas, corrigir rumos, avaliar a caminhada na direção do alto desempenho (CARVALHAL E FERREIRA, 2001, p. 90).

Já Robbins e Finley (1997) identificam os seguintes estágios no desenvolvimento de equipes:

- a) Formação: quando um grupo ainda está aprendendo a lidar um com o outro; período em que um mínimo de trabalho é realizado.
- b) Tormenta: uma época de difícil negociação das condições sob as quais a equipe deverá trabalhar junta: uma prova de fogo.

c) Aquiescência: uma época na qual os papéis são aceitos, o sentimento de equipe se desenvolve e as informações são livremente compartilhadas.

d) Realização: quando níveis ótimos são finalmente alcançados – em produtividade, qualidade, tomada de decisão, alocação de recursos e dependência interpessoal. (ROBINS e FINLEY, 1997, p. 205).

É possível observar grande semelhança na apresentação dos estágios dos diferentes autores, o que sugere a conclusão de que o desenvolvimento de equipes tem um ciclo de vida universal.

Carvalho e Ferreira (2001) destacam que o desenvolvimento de equipes deve ser considerado pelos profissionais envolvidos como um processo que está em constante manutenção. É um conceito fundamental para o sucesso das organizações, portanto deve ser abordado de forma consistente e devidamente acompanhado.

Os autores completam que uma equipe eficaz reage com rapidez a um ambiente em permanente mudança. Além disso, aprende com seus erros, cresce com suas vitórias e age com cautela nas fases de transição.

Para Fullmann (2005), o sucesso começa a acontecer e se estabelece no momento em que é instalado na equipe um espírito de unidade e harmonia, e dessa forma todas as atitudes ficam focadas nos resultados. O autor apresenta o que ele chama de “receita simplificada” para formar e manter equipes bem sucedidas:

- a) uma identidade diferenciada;
- b) um objetivo de vencer, alcançar honra e reconhecimento;
- c) um líder capaz de estabelecer a visão, treinar e transmitir confiança por meio de seu exemplo;
- d) um grupo de pessoas com aptidões e qualidade diversas, capazes de abrir mão da glória pessoal em favor do sucesso da equipe;
- e) um plano de capacitação que inclua comunicação, treinamento, motivação e autonomia;
- f) um plano estratégico para chegar à vitória;
- g) um trabalho de “coaching” para avaliação de desempenhos e desenvolvimento contínuo das habilidades individuais;
- h) uma demonstração dos resultados, com registros específicos, da evolução da equipe;
- i) um punhado de recompensas, compartilhando a emoção da vitória e a responsabilidade do aprendizado e do desenvolvimento contínuo;

j) após degustar os resultados de sucesso, estabelecer novos objetivos e aprimorar a receita. (FULLMANN, 2005, p. 01).

Para Wellins, Byham e Wilson (1994), as equipes precisam estar ligadas aos objetivos estratégicos dos negócios e se enquadrar no atual contexto do sistema de valores de uma organização. Os autores acrescenta alguns dados que considera relevantes, como o tamanho ideal de uma equipe de trabalho, que segundo eles varia de seis a doze pessoas, e a frequência com que as equipes devem se reunir. Em relação a isso, Wellins, Byham e Wilson (1994) afirmam que quase todas as empresas que empregam equipes de trabalho oferecem oportunidades para que seus membros se reúnam no trabalho. No início dos expedientes as equipes podem realizar reuniões curtas para se comunicarem, e reuniões mais longas, uma ou duas vezes por mês, para discutirem questões específicas de equipe relacionadas a comunicação, disciplina, equipamento e qualidade. Os autores ressaltam que além das sessões em equipe, os membros quase sempre representam suas equipes em reuniões interfuncionais realizadas com a finalidade de tratar os mais diversos assuntos, como qualidade, treinamento, início de atividades e segurança. É importante acreditar na equipe porque seus membros podem determinar o equilíbrio necessário entre o tempo de reunião e o tempo de duração.

Um conceito abordado por Wellins, Byham e Wilson (1994) é o de multiabilidade. Nas equipes de trabalho, constantemente se espera dos membros que eles aprendam todas as tarefas da equipe, e muitas vezes aprendam também tarefas de outras equipes. A adoção da multiabilidade dá às empresas flexibilidade para lidar com as necessidades de mudança e cobrir a ausência de membros da equipe. Além disso, a diversificação oferece maiores desafios profissionais e uma melhor compreensão do processo total. Os autores apenas recomendam cuidado ao estabelecer sistemas universais de multiabilidade em situações nas quais as tarefas exijam habilidades funcionais complexas. Mesmo treinadas, as pessoas podem não ter tempo de prática suficiente para manter o treinamento, que é oneroso e consome muito

tempo. Em muitos casos, pode ser que a melhor alternativa seja deixar alguns especialistas fora do plano de multiabilidades.

Já Carvalho e Ferreira (2001) destacam o conceito de *empowerment*. De acordo com o autor, “*empowerment*, entendido como a transferência de poder da cúpula das organizações para as equipes, e do líder das equipes para os seus membros, é um conceito fundamental para que uma organização possa dar respostas eficazes e rápidas às demandas do mercado” (CARVALHAL e FERREIRA, 2001, p. 96). Para Blanchard, Carlos e Randolph (1996), o *empowerment* surge quando se ensina às pessoas coisas que podem fazer para se tornarem menos dependentes de uma só pessoa. Somente funcionários com *empowerment*, ou seja, com autonomia, capacitação e apoio, são capazes de tomar decisões e correr riscos.

Wellins, Byham e Wilson (1994) também tratam dos títulos dados às pessoas nas equipes de trabalho. Eles justificam que embora os títulos em si não sejam importantes, eles simbolizam as mudanças inerentes à moção rumo ao autogerenciamento. Números cada vez maiores de organizações estão se afastando de termos como “subordinado” e “empregado” e utilizando mais títulos participativos, como “membro de equipe”, “associado”, “colaborador”. Na maioria dos casos, o título “supervisor” muda para “líder de grupo”, “coordenador”, “treinador” ou “facilitador”.

A forma com que as equipes eficazes poderão atingir o seu momento de melhor desempenho será determinada por uma série de fatores. De acordo com Carvalho e Ferreira (2001), há os fatores externos, que não dependem da equipe, e os fatores internos, relacionados aos comportamentos dos indivíduos e às atividades da equipe. O líder da equipe precisa considerar os “facilitadores” ou forças impulsoras e “bloqueadores” ou forças restritivas ao trabalho em equipe e assim procurar maximizar as primeiras e minimizar as últimas.

Quando as equipes estão no melhor de seu desempenho, elas baseiam suas ações numa visão comum e num forte senso de propósito para transformar sua visão em realidade, desenvolvem suas relações através de uma comunicação aberta, fortalecem a confiança e o respeito mútuo entre seus membros, a liderança é compartilhada, seus procedimentos de trabalho são eficazes, elas criam e inovam a partir das diferenças individuais, são capazes de se adaptar ao ambiente rapidamente por seu elevado grau de flexibilidade, e estão continuamente aprendendo (CARVALHAL e FERREIRA, 2001, p. 104).

Pinheiro (2005) caracteriza o desenvolvimento de equipe como um processo de reeducação direcionado a grupos de pessoas interdependentes. É uma atividade contínua de educação e não de tempo limitado. O trabalho é desenvolvido em etapas: preparação, diagnóstico, resolução de problemas, planejamento de ações e acompanhamento. Para o autor, é visível que a aplicação de um processo contínuo de desenvolvimento de equipe tem contribuído para a redução dos conflitos e das dificuldades de relacionamento entre os empregados e também, no atingimento dos resultados da empresa.

O desenvolvimento de equipes, de acordo com Wellins, Byham e Wilson (1994), pode ser administrado com os seguintes fatores-chave:

a) compromisso: é importante que o compromisso com os objetivos do grupo esteja acima e além dos objetivos pessoais. Não são indivíduos trabalhando juntos de maneira autônoma, são membros de uma equipe.

b) Confiança: é preciso que os membros da equipe honrem seus compromissos, troquem confidências, apoiem uns aos outros, enfim, se comportem de modo coerente e aceitável num clima de confiança mútua.

c) Propósito: Os membros da equipe precisam conhecer seus papéis, ter um sentido de propriedade e conseguir ver como se distinguem. A equipe precisa ter consciência de como se encaixa no cenário geral de negócios da empresa.

d) Comunicação: refere-se à maneira como os membros lidam com o conflito, a tomada de decisões e as interações cotidianas, ou seja, se refere ao estilo e ao grau de interação entre os membros e entre membros e aqueles que estão de fora da equipe.

e) Envolvimento: as contribuições devem ser respeitadas e solicitadas, e deve ser estabelecido um verdadeiro consenso antes do engajamento da equipe em uma ação. Apesar das diferenças, e de cada um ter um papel na equipe, os membros devem ter um sentido de parceria mútua.

f) Orientação do processo: a equipe deve Ter um processo orientado para alcançar o propósito que definiu anteriormente. O processo deve incluir ferramentas para solução de problemas, técnicas de planejamento, reuniões regulares, agendas e atas de reuniões e formas aceitáveis de lidar com os problemas.

Melhorar o desempenho da equipe e levá-la a buscar metas de longo prazo são um desafio mesmo para os gerentes habilidosos. Eaton e Johnson (2001) declaram que um bom treinamento é a melhor receita. Motivada, a equipe passará a ver o trabalho como meio de construir uma carreira promissora. Funcionários bem treinados aumentam a produtividade. Os autores acrescentam que no treinamento, é importante ajudar os membros da equipe a se desenvolverem por meio de avaliações mútuas de desempenho, discussões sobre a situação presente, estímulo a iniciativas, definição de metas e apoio a planos de ação. Eaton e Johnson (2001) afirmam que o treinamento pode seguir este modelo: estabelecimento de metas, análise da situação real, discussão das opções e definição de quando a será realizada a ação.

Ao fim desse processo de treinamento, Eaton e Johnson (2001) sugerem que as tarefas já definidas devem se transformar em um sólido plano de ação, que possa ser analisado objetivamente. É preciso enfatizar a necessidade de cumprimento dos prazos estabelecidos. Além disso, por mais que o treinamento vise expandir a capacidade de trabalho da equipe, é necessário ficar atento à possibilidade de fracasso. Metas que envolvem alto risco sujeitam-se a falhas. É importante administrar os riscos, discutindo as ações com a equipe.

3.6 Comportamento humano nas equipes

De acordo com Moscovici (2002), três conjuntos interdependentes de variáveis internas influem no comportamento humano: competência (aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade), energia (manifesta-se no nível de intensidade e na extensão corporal de atividade física e mental, nas emoções e sentimentos, nas características de temperamento e humor), e ideologia (conjunto de idéias e princípios hierarquizados, com lastro em valores, sociais, políticos, religiosos e filosóficos que influenciam a percepção, o raciocínio, o julgamento, as decisões). A autora declara que as pessoas em grupo agem de forma diferente da que adotam quando estão sós.

O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos individuais. O grupo “é um ‘todo’ que dá significado às partes e não pode ser confundido com partes em justaposição” (MOSCOVICI, 2002, p. 30).

Existe uma propensão do profissional brasileiro para trabalhar em equipe, por ser sociável e afetivo e apreciar a possibilidade de ajudar e ser útil.

Segundo Carvalhal e Ferreira (2001, p. 114)

A busca criativa de formas de envolvimento e trabalho conjunto, requerimento básico no mundo dos negócios, encontra nas características dos brasileiros uma força propulsora natural. Os insumos fundamentais estão disponíveis, basta apenas uma maior determinação e um árduo trabalho sistemático para canalizá-los na direção do alto desempenho.

Boog (2005) declara que as empresas que sabem lidar bem com pessoas e equipes, que resgatam a dimensão de “pessoalidade” nas suas relações conseguem atingir excelentes resultados de negócio, integrados com um clima interno onde as pessoas gostam de trabalhar, onde a motivação, o trabalho em equipe, a flexibilidade, a inovação, a ousadia estão presentes em alto grau.

É possível observar uma equipe como uma família. Como membros de uma família, os membros de uma equipe geralmente não pedem para ser colocados juntos. Como todas as famílias, todas as equipes têm defeitos. Como as famílias, as equipes têm seus pontos fortes e fracos. Araújo (2005) destaca que é preciso aprender a trabalhar em equipe, maximizar o potencial de cada pessoa, aprender a viver com diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro de cada organização.

Moscovici (2002) afirma que existem três núcleos de necessidades interpessoais nos grupos humanos: inclusão, controle e afeição. Conforme o grupo se desenvolve, esses conjuntos de necessidades interpessoais se manifestam, caracterizando etapas de interação ao longo do tempo. Na fase da inclusão, cada pessoa procura situar-se e achar sua posição no grupo. A fase do controle é onde acontecem variadas situações de competição, afirmação de competência, jogos de força, alianças e conluios. A fase de afeição reflete em expressões emocionais abertas na interação, trocas afetivas em intensidade e qualidades diversas. A seqüência das fases pode repetir-se ou até mesmo nem acontecerem nessa ordem.

Um dos principais entraves de um bom trabalho em equipe é o medo que algumas pessoas têm de dividir trabalhos e conhecimentos com os colegas. Passa pela cabeça dessas pessoas a possibilidade de alguém “tomar o seu lugar”, “passar-lhe a perna” ou, ainda, “puxar o seu tapete”. Uma atitude como essa transmite insegurança por parte do profissional, afinal, se ele tivesse certeza de que desenvolve um bom trabalho, não teria receio de partilhar suas obrigações. Muito pelo contrário, pois dividindo tarefas ele teria mais tempo e mais disponibilidade para focar sua atenção em questões estratégicas, e até mais importantes. Trabalhar em equipe é mais do que ter um bom relacionamento com os colegas da empresa – é saber dividir trabalho sem medo de que alguém descubra que você é totalmente dispensável. (PENSE BEM..., 2005, p. 01).

Para Robbins e Finley (1997), a idéia de equipes e sobrevivência caminham de mãos dadas. Para muitos membros de equipes, sua equipe é seu contracheque. São pessoas que se apegam a força dos números, acreditando que a equipe garante seu emprego, o que serve,

muitas vezes, de disfarce para esconder seus fracassos ou incompetências. Elas consideram que juntar-se a uma equipe é o que precisam fazer para sobreviver.

Já para outras pessoas, sobreviver não basta. São pessoas, segundo o autor, que buscam mais que subsistência e um cargo. Elas precisam de gratificação, amor-próprio, realização, e vêem sua equipe como uma forma de consegui-lo.

Pinheiro (2005) afirma que os problemas de relacionamento existem dentro dos grupos porque as pessoas convivem num ambiente sem interação e onde as constantes mudanças do contexto social e profissional alteram seu comportamento. A facilidade proveniente da globalização em obter tecnologia e informação está transformando o elemento humano no grande diferencial competitivo entre as empresas. Porém, o ambiente de trabalho fica mais competitivo, resultando em disputas internas entre os empregados. Para melhorar este aspecto, o autor acredita que é fundamental desenvolver as relações e as habilidades das pessoas em todos os níveis da empresa.

Para Ruggiero (2005), um dos pilares para o relacionamento entre os membros de uma equipe está no básico: boa educação/respeito mútuo. O autor declara que o relacionamento estritamente profissional não gera o espírito de equipe que valoriza o potencial humano na organização. Ruggiero (2005) acrescenta que otimização do potencial humano na organização necessita de relacionamentos fundamentados em princípios éticos sólidos, sem os subterfúgios da dissimulação, da falsidade, das meias-verdades, das omissões, da manipulação, das posturas cínicas, da hipocrisia entre outros. Habilidades humanas contribuem bastante também para uma melhor qualidade do relacionamento dentro do grupo e para o espírito de equipe. O autor destaca a importância de que os valores que promovem a alta qualidade humana sejam claramente comunicados pela empresa. E grifa os seguintes fatores: educação/cortesia, profundidade do relacionamento, ética, sem subterrâneos.

habilidades interpessoais, cooperação plena, responsabilidade/envolvimento, valores da empresa.

Os membros de uma equipe, de acordo com Wellins, Byham e Wilson (1994), devem possuir algumas dimensões de comportamento, a saber:

- a) aptidão para aprender (multiabilidade, rotação de tarefas);
- b) análise (identificação do problema);
- c) atenção aos detalhes (melhoria contínua);
- d) influência (persuadir os outros dentro e fora da empresa);
- e) iniciativa (melhoria contínua);
- f) aptidão para o cargo (motivação para trabalhar em equipe, o que aumenta a realização no trabalho e diminui a rotatividade);
- g) julgamento (solução do problema);
- h) comunicação verbal (apresentar idéias aos outros);
- i) planejamento e organização (gerenciamento do trabalho);
- j) trabalho em equipe (cooperação);
- k) competência técnica/profissional (rotação de tarefas, multiabilidade);
- l) tolerância ao estresse (lidar com a ambigüidade, novas exigências, novos papéis);
- m) treinamento e orientação (membros de equipe ensinam e treinam uns aos outros); e
- n) padrões de trabalho (ênfase na qualidade/produktividade).

Os autores exemplificam as dimensões citadas com as seguintes atitudes: pedir idéias, oferecer ajuda voluntariamente, aceitar sugestões, levar em consideração as necessidades, as motivações e as habilidades dos demais membros da equipe ao oferecer ajuda ou conselho, trabalhar com os demais membros de equipe visando solucionar problemas e reconhecer e considerar as idéias dos outros.

De acordo com Moreira (2005), uma das contribuições fundamentais das equipes é a sua riqueza de diferenças. As pessoas são diferentes, possuem opiniões diferentes, baseadas em diferentes experiências, formações e pontos de vista. É a contribuição da diversidade, já que uma equipe também existe para contestar posições estabelecidas. O autor cita também a exigência atual de conhecimentos das mais diferentes especialidades que a nova tecnologia tem solicitado, o que contribui significativamente para fortalecer a necessidade do trabalho em equipe. Não é possível a um único indivíduo adquirir todas as áreas de conhecimento necessários para o melhor atendimento das necessidades atuais. Para Moreira (2005), isso cria nas empresas uma dependência das equipes como nunca aconteceu.

Wellins, Byham e Wilson (1994) acreditam que a cooperação ativa de cada membro é vital para o sucesso da equipe. As equipes eficazes não são meras coleções de pessoas. Isso significa que os membros da equipe devem trabalhar próxima e conjuntamente e envidar todos os esforços visando à cooperação e ao apoio mútuos.

Chegar a um consenso é uma das habilidades mais valiosas de um integrante de equipe. Os membros que compreendem como podem atingir um consenso percebem que as decisões são implementadas conforme o planejado. Os participantes acreditam na decisão do grupo porque colaboraram ativamente no exame de um problema e na determinação de sua solução (MAGGIN, 1996, p. 61).

Silva Junior (2005) acredita que alguns itens são de suma importância na postura e prática dos membros da equipe para que esta prospere. São itens que foram percebidos pelo autor como deficientes em muitas organizações e que precisam ser modificados:

a) é preciso entusiasmo: a capacidade de transformar coisas, de acreditar em si próprio e nos outros.

b) Parar de reclamar: com uma visão extremamente negativa das coisas só é possível ver defeitos, erros, encontrar motivos para reclamar cada vez mais. É preciso mudar esta atitude, e a cultura de times colabora para isso.

c) Autodesenvolvimento: não depende apenas da empresa o desenvolvimento de seus colaboradores. Ela precisa oferecer chances para o aperfeiçoamento pessoal, mas cada um necessita investir em si próprio por sua própria conta também.

d) Não transferir atividades para o outro dia: muitas vezes, tarefas consideradas “chatas” não são realizadas no momento que devem ser. O “deixar para depois” atrapalha o andamento de toda a equipe.

e) Vencer o imediatismo: muitos programas, como o de cultura de times, exigem perseverança, tenacidade, atenção aos detalhes, acompanhamento e envolvimento de todos para que possam dar resultado. E esses resultados nem sempre vêm imediatamente.

f) Acabar com a arrogância e o mau humor: é preciso aprender e ouvir os outros sempre. A arrogância atrapalha o bom andamento das atividades, pois prejudica a comunicação.

g) Flexibilidade: uma das características de várias atividades em empresas são as freqüentes mudanças. É preciso estar aberto a elas e saber que são presença constante na vida de todos.

O autor acrescenta ainda que para que uma estrutura de equipes dê certo, é necessário levar em consideração aspectos como motivação, aptidão e características das pessoas. Ou seja, observar se o indivíduo é naturalmente um líder, um crítico, um implementador, etc. E então adequar cada time aos tipos de tarefas.

De acordo com Santos (2005), a motivação dos membros é um fator importante que pode ser gerenciada para evitar ou minimizar a perda da produtividade da equipe. A motivação é fundamental na realização pessoal e é igualmente determinante na realização de uma equipe, ou seja, o nível mais alto de produtividade só será alcançado se os membros estiverem suficientemente motivados. O autor acredita que o trabalho em equipe possibilita

dar e receber, por parte de cada um de seus membros, afeição, aceitação, sentimento de importância. Isso faz com que o indivíduo cresça, assim como seus companheiros de equipe. Além disso, num trabalho em equipe, a satisfação do indivíduo e a relação entre os membros é determinante para que se consiga alcançar o objetivo.

Silva (2000) conclui que aptidão para o trabalho em grupo e habilidade em relações interpessoais são requisitos básicos. Comportamento negativo e desmotivador dentro do time deve ser eliminado na primeira oportunidade.

3.7 Conflitos e problemas de funcionamento e continuidade das equipes

Conflitos entre o pessoal, os gerentes e as equipes ou entre funcionários e clientes fazem parte da vida e da cultura de uma empresa. Eaton e Johnson (2001) dizem que para reduzir os conflitos dentro de uma equipe basta incentivar as pessoas a serem abertas umas com as outras, a terem responsabilidade, a visarem níveis de trabalho mais elevados e a resolverem problemas com decisão e criatividade.

Robbins e Finley (1997) afirmam que trabalho eficaz em equipe significa saber manter um equilíbrio constante entre as necessidades da equipe e as necessidades individuais, já que geralmente existe um conflito entre as metas dos membros individuais de uma equipe e a meta abrangente da própria equipe.

De acordo com Boog (2005), as dificuldades de trabalhar em equipe ocorrem quando falta uma visão mais convergente nas diversas áreas da empresa, quando falta a conexão da identidade do membro da equipe com a identidade coletiva da empresa. Já Santos (2005) acredita que as principais problemas que podem ocorrer são: a equipe pressionar o indivíduo, alguém dominar as discussões, e alguém sobrecarregar-se de tarefas.

O conflito é inevitável dentro das equipes. Smith (1998) acredita que pode ser aproveitado para melhorar a criatividade e a inventividade por desafiar pressupostos, valores e propostas. O autor apresenta algumas atitudes para lidar com os conflitos e tirar proveito deles:

- a) analisar por que o conflito está ocorrendo (alguns exemplos são citados no presente capítulo deste trabalho);
- b) apresentar a questão e pedir ajuda;
- c) esclarecer e definir o assunto;
- d) entender a posição dos interlocutores;
- e) dar e solicitar os pontos de vista;
- f) desenvolver em conjunto um objetivo ou condição sobre os quais todas as partes concordem;
- g) fazer um *brainstorming* de alternativas;
- h) escolher em conjunto uma alternativa como uma solução hipotética; e
- i) definir como saber se a solução está funcionando.

Para Maginn (1996), membros de equipe eficientes não temem idéias conflitantes, pois sabem que estas produzem resultados de qualidade superior. Alguns conflitos na equipe são valiosos. Por outro lado, cada elemento da equipe deveria ter cuidado com conflitos desnecessários, prejudiciais ao trabalho. O autor cita alguns exemplos de fontes típicas de conflitos, a saber:

- a) as metas e recompensas diferem entre os integrantes de uma equipe. Interesses próprios predominam.
- b) Os membros vêem o negócio de seu ponto de vista funcional (por exemplo, finanças, operações, vendas), sem ver o quadro como um todo.

c) Os integrantes não foram instruídos para cooperar, ou acreditam que a equipe seja uma ocasião de ganhar enquanto os outros perdem.

d) Novos membros juntam-se à equipe mais tarde, para apresentar idéias já estudadas pela equipe.

e) Alguns integrantes acham que estão certos porque dispõem de fatos ou experiência que outros membros da equipe não possuem.

f) Os participantes gostam de testar idéias desafiando decisões e autoridade.

g) Alguns elementos têm valores e crenças sobre o trabalho que às vezes são contrários aos do grupo.

Maginn (1996) sugere os seguintes métodos de resolução de conflitos quando um conflito saudável de idéias e opiniões desafia a equipe:

a) barganha: também pode ser chamado de transação, politicagem, acordo ou negociação. Barganhar é simplesmente uma questão de “se você fizer isso, eu farei aquilo”. A barganha geralmente resolve conflitos através do compromisso.

b) Solução de problemas: consiste em fazer com que os diferentes lados definam o problema real que todos estão tentando resolver. Quando isso estiver esclarecido, a equipe deve usar a colaboração em equipe para desenvolver alternativas. Além disso, identificar o problema pode esclarecer os focos de desentendimento dentro do grupo.

c) Votação: é um procedimento parlamentar. Logicamente, há vencedores e perdedores em uma situação de votação, de modo que há algumas desvantagens claras. A resolução de um conflito alcançada por votação pode ter menos apoio que um compromisso, por isso deve-se ter um cuidado especial com a seleção dos conflitos apropriados para a resolução através do voto.

d) Pesquisa: muitas equipes discutem as questões com base em muitas opiniões e poucos fatos comprováveis. Uma forma objetiva de resolver essas discussões sem fim é pesquisar os dados disponíveis e interpretá-los.

e) Mediação de terceiros: quando conflitos dentro da equipe chegam a um impasse, pode ser o momento certo para procurar o conselho de pessoas que não têm envolvimento no caso. Visa-se a objetividade. A equipe deve ser especialmente cautelosa ao recorrer a um chefe para solucionar o impasse, já que o processo será prejudicado caso o mediador tiver certas inclinações a favor de um membro da equipe ou de um determinado ponto de vista.

Segundo Robbins e Finley (1997, p. 13)

Nenhuma equipe floresce se deixada por conta própria [...]. Uma equipe não é um 'dispositivo' que se aciona para economizar dinheiro. É muito mais que isso – é uma surpreendente, desconcertante, inconstante e tragicômica criadora de valores humanos.

Quando as equipes fracassam, de acordo com os autores, é quase sempre porque a organização que as emprega voltou-se para equipes para diminuir a gerência de nível médio, sem dar-lhes atenção, ferramentas, visão, recompensas, ou a clareza de que necessitam para serem bem sucedidas. É preciso cuidar bem dos processos de equipe (eliminando desperdícios e atrasos, simplificando o fluxo de trabalho, consolidando as interfaces de entrega de trabalhos entre equipes, convocando a genialidade e o entusiasmo de todo o pessoal e abrindo caminho para uma visão poderosa de satisfazer as necessidades de todos) e dessa forma os resultados financeiros serão consequência.

Robbins e Finley (1997) apresentam uma série de razões para que as equipes não funcionem. Os autores apontam os problemas, falam dos sintomas e citam a solução:

a) necessidades mal combinadas (pessoas não interagem e trabalham com propósitos contraditórios): os planos particulares devem ser revelados, as pessoas precisam dizer o que desejam da formação de equipes.

b) Metas confusas, objetivos embolados (as pessoas não sabem o que se espera que façam, ou as metas não fazem sentido): a razão pela qual a equipe existe deve ser clara, o propósito e os resultados esperados devem ser definidos.

c) Papéis não resolvidos (os membros da equipe não sabem ao certo qual é o seu trabalho): os membros devem ser informados sobre o que se espera deles.

d) Tomada de decisões ruim (decisões certas tomadas da forma errada): a abordagem de tomada de decisões deve ser apropriada para cada decisão.

e) Políticas ruins, procedimentos obtusos (equipe à mercê de um manual do funcionário inadequado): o manual deve ser abolido.

f) Conflitos de personalidades (os membros não se entendem): as expectativas dos membros da equipe devem ser conhecidas, o que desejam uns dos outros, o que preferem, em que são diferentes. Essas diferenças devem ser valorizadas e usadas.

g) Liderança ruim (liderança tímida, incoerente ou confusa): o líder deve aprender a servir a equipe e manter sua visão viva ou deixar a liderança para outra pessoa.

h) Visão embaçada (a liderança apresenta uma lista pronta de tarefas à equipe): é preciso uma visão melhor.

i) Cultura antiequipe (a organização não está realmente comprometida com o ideal de equipes): as pessoas não devem ser forçadas a participar de equipes. As equipes devem ser criadas pelas razões certas ou não devem ser criadas.

j) Feedback e informações insuficientes (o desempenho não é medido; os membros não têm retorno do seu empenho): deve ser criado um sistema de livre fluxo de informações úteis para todos os membros da equipe.

k) Sistemas de recompensas mal concebidos (as pessoas são remuneradas pelas coisas erradas): as remunerações devem fazer as equipes sentirem-se seguras em fazer o seu trabalho. A união em equipe deve ser recompensada tanto quanto os comportamentos individuais.

l) Falta de confiança de equipe (os membros são incapazes de se comprometer com a equipe): a equipe deve ser dissolvida ou reformada.

m) Falta de vontade de mudar (a equipe sabe o que fazer mas não faz): o bloqueio deve ser descoberto e retirado do caminho.

n) Ferramentas erradas (a equipe não dispõe do material adequado para a tarefa): a equipe deve ser abastecida com as ferramentas corretas ou deve ter liberdade para ser criativa.

Já Souza (2005) afirma que os problemas de funcionamento e continuidade das equipes são ocasionados porque ações disciplinadas são desconsideradas. A autora aponta os seguintes motivos para o surgimento dos problemas:

- a) implantação de equipes encarada como um fim e não como um meio.
- b) Desconsideração dos princípios básicos de uma equipe (tamanho, objetivo, habilidades...).
- c) Falta de clareza nas metas e expectativas de desempenho da equipe.
- d) Inadequação da estrutura da equipe aos objetivos a serem alcançados.
- e) Cultura organizacional e práticas gerenciais não contribuem para a existência de equipes.
- f) Ausência de acompanhamento e treinamento das equipes para resolução de problemas internos de funcionamento.
- g) Baixos padrões de desempenho (SOUZA, 2005, p. 01).

Redman (1996) lembra que numa equipe sempre haverá problemas, mas eles podem tanto ser gerenciados por uma liderança que dá as ordens para realizar as mudanças de maneira a resolvê-los quanto ser gerenciados por uma liderança que ignora os problemas acreditando que eles podem desaparecer sozinhos, o que na verdade só faz com que eles aumentem ainda mais. Quando um problema é apresentado à equipe, a primeira tarefa é

esclarecer qual é o problema e assegurar que todos entendam. Isto feito, uma das formas de chegar a soluções é fazendo um processo de *brainstorming*, eleger algumas idéias e debater as vantagens e desvantagens de cada uma.

Em relação aos conflitos, Maginn (1996) afirma que são naturais e devem ser vistos como oportunidades. Devem ser orientados para uma discussão produtiva, e não para debates exaltados. Estabelecendo regras e procedimentos e desenvolvendo a confiança, o conflito pode levar a uma cooperação maior.

3.8 Gerenciamento de equipes

A jornada não termina com a equipe pronta e trabalhando eficazmente. É necessário achar formas de conservá-la e evitar que ela se desgaste. De acordo com Robbins e Finley (1997), uma equipe sobrevive ao sucesso e continua ganhando sempre se lutar para manter o mesmo nível de atenção a seus próprios processos como ela mantinha quando começou a ter êxito. Boog (2005) acredita que um aspecto importantíssimo no gerenciamento de equipes é a liderança. O autor destaca que há diferença entre ser um chefe e ser um líder. Em muitas organizações, técnicos são conduzidos a papéis de chefia, mas nem sempre um bom técnico é um bom líder. Normalmente existem questões de autoritarismo ou de omissão, que precisam ser revistas. Os líderes com baixa sensibilidade para reconhecer os valores de suas equipes também possuem baixa sensibilidade para reconhecer os valores que os clientes de suas empresas apreciam.

Não importa a estrutura da organização, as atividades precisam ser planejadas, o trabalho designado e os recursos alocados. Toda situação de trabalho requer responsabilidades, como estabelecer metas, lidar com problemas relacionados a trabalho ou

desempenho, solucionar problemas operacionais, realizar reuniões, comunicar-se com outros setores da empresa, treinar, certificar competência e fixar remunerações e recompensas. Segundo Wellins, Byham e Wilson (1994), normalmente o líder de equipe não é um membro da administração, mas um membro de equipe que quer e tem condições de assumir algumas das funções de coordenação da equipe.

Tranjan (2005) lembra que muitos gerentes gastam horas nas reuniões com equipes tratando de problemas, de gargalos nos processos, de crises, de planos de ação, de produção e faturamento, mas esquecem-se de tratar de relacionamentos, do funcionamento da equipe, de sentimentos, de significados, de valores, de consciência. A maior parte das pessoas trabalham umas com as outras, apenas.

Uma atitude fundamental do líder é explorar os pontos fortes da equipe e desenvolver novas habilidades para poder aceitar outros desafios. Eaton (2001) acredita que a melhor forma de estimular a equipe a conhecer melhor suas qualidades e limitações é através de perguntas inteligentes e feedback positivo. O líder deve envolver as pessoas para participar das decisões e buscar recursos, para que a equipe tenha maior compromisso com o resultado e produza mais.

Fullmann (2005) afirma que os valores corporativos e individuais do líder têm poderosa influência na produtividade e na lucratividade. Somente líderes coerentes que cumprem o que pregam podem proporcionar à equipe valores sólidos.

Para Wiesel (2005), o sucesso da equipe está relacionado ao equilíbrio emocional, e espiritualidade e suporte emocional é fundamental no gerenciamento de equipes. O autor declara que pessoas espiritualizadas possuem preceitos morais sólidos, desejo de servir ao próximo, determinação para liderar equipes com justiça e vontade de transformar um grupo frio e impessoal em uma equipe que se entende e se respeita. Pessoas espiritualizadas são

mais produtivas e equipes espiritualizadas buscam no trabalho um sentido maior do que apenas a sobrevivência a qualquer preço.

Os membros de uma equipe estão sempre preocupados em serem competentes, pois são altamente cobrados e observados. As pessoas da equipe normalmente se preocupam se não tem as habilidades necessárias para realizar as tarefas. O fato de estarem sendo observadas desgasta mental e fisicamente. Inclusive na equipe algumas pessoas podem ficar silenciosamente angustiadas. Wiesel (2005) afirma que por isso o suporte emocional é indispensável, e deve ser oferecido a todos os integrantes, já que esse apoio promove o desejo de crescimento e afasta as incertezas que afetam o desempenho.

Wiesel (2005) acrescenta que para gerenciar equipes, sejam elas micros, pequenas ou médias, deve-se ter carisma e integridade. É através do carisma que se conquista a equipe. A simpatia, a franqueza, e o respeito pelo esforço de todos são fundamentais. O autor afirma que o verdadeiro líder é carismático pois possui um real interesse pelas pessoas. A prepotência e a estupidez do líder desestabilizam, enquanto a simplicidade encanta e harmoniza a equipe. A falta de carisma normalmente provém da imaturidade emocional, por isso crescer emocionalmente é tão importante quanto crescer operacionalmente. A questão da integridade também é de suma importância. O dirigente de uma equipe deve ser inquestionável quanto ao caráter, deve ser congruente, ou seja, falar e agir de maneira semelhante, pois o seu modo de agir determina a postura dos membros mantendo a equipe em harmonia.

Para Eaton (2001), são muitas as qualificações que um instrutor deve ter para fazer emergir o potencial de sua equipe e levá-la a aumentar a competência e a produtividade, mas as principais são: alta expectativa, conhecimento das prioridades, disposição para ouvir, confiança no potencial e interesse pelas pessoas.

Os conceitos tradicionais de chefia/subordinação têm sido trocados por novos enfoques de liderança, mais dinâmicos, participativos e inspiradores. Segundo Carvalhal e

Ferreira (2001), estas mudanças requerem revisões nas habilidades e estilos requeridos, tanto para liderar os processos críticos como para desenvolver equipes.

Em *Aprendendo...* (2005) salienta-se que os líderes globalizados estão se tornando multifuncionais – ampliam suas atividades e não se limitam aos cargos formais da administração das empresas. Com uma área de atuação mais ampla, esse novo profissional precisa de suporte para dar conta de um número maior de atribuições.

Silva Junior (2005) aponta os maiores erros na postura e práticas da gerência que acabam por desestruturar as equipes:

a) gerentes com baixo teor de exigência em relação ao pessoal – isso desmotiva a equipe, que precisa de desafios constantes e também modelos nos quais possa se espelhar.

b) Falta de continuidade – muitas boas idéias surgem, mas não há um seguimento da sua implantação. Isso acaba desmoralizando o gerente, que fala e promete as coisas sob impacto da emoção do momento e não implanta nada. É preciso atenção para evitar a falta de acompanhamento na implantação das idéias.

c) Abdicar em vez de delegar – muitas vezes a gerência tem intenção de delegar, mas acaba abdicando. Delegar significa dividir as responsabilidades com alguém, porém continuando ao seu lado, oferecendo apoio. Quando isso não acontece o pessoal fica tenso e ansioso.

d) Falta de comunicação com o pessoal.

e) Voltar-se demais para as atividades primárias, deixando de lado as atividades secundárias. É preciso esclarecer para a equipe que a chamada atividade primária não é mais importante que a atividade secundária, ela só é chamada assim porque é a que fica em evidência para os clientes, ela aparece. Mas é preciso atrair para as atividades secundárias pessoas que tenham aptidões para trabalhar nas mesmas.

f) Protelar a tomada de decisões – os processos nas empresas estão acontecendo muito rápido, e é preciso agir e decidir com rapidez. Para isso, é preciso abrir o processo de comunicação dentro da empresa, todos devem se sentir comprometidos com o processo de tomada de decisões cada vez mais rápidas, cada vez mais assumidas com total responsabilidade.

De acordo com Carvalho e Ferreira (2001), quando estão no melhor do seu desempenho, os líderes de equipes eficazes praticam comportamento construtivos. Eles apoiam sua equipe (aceitam o que os outros têm a dizer e não tentam controlar ou manipular os outros); são ouvintes atentos (prestam atenção e respondem a sentimentos e idéias dos outros); confrontam, quando necessário (questionam as posições dos outros e suas próprias posições de maneira não ameaçadora); buscam o consenso, quando preciso (buscam a concordância de todos os membros da equipe para apoiar uma decisão única); buscam e dão feedback (recebem o feedback como uma oportunidade para aprender e melhorar e manifestam a intenção de ser úteis e ajudar); transferem poder (os membros da equipe só estarão confiantes com sua autoridade e autonomia se sentirem que podem cometer enganos e souberem que contam com o apoio do líder).

Eaton (2001) destaca que é possível conseguir um bom relacionamento líder/subordinado combinando autonomia com responsabilidade compartilhada e desenvolvimento de novas habilidades. O líder deve estimular a independência dos funcionários, permitindo que aprendam com os erros e ensinado-os a serem construtivos.

No que tange a remuneração das equipes, de acordo com Wellins, Byham e Wilson (1994), existem três formas principais de remuneração para os membros: salário fixo, pagamento com base em habilidades e algum tipo de plano de bonificação, como participação nos lucros. O papel dos incentivos no gerenciamento de equipes é abordado por Creelman (2005), que acredita que os incentivos não são somente desnecessários, como muitas vezes

inefcazes, embora seja muito comum que a gerência logo lembre de recompensas financeiras quando quer motivar equipes. Para Creelman (2005), não há lógica em acreditar em uma ligação clara entre mudanças de comportamento e recompensas financeiras, apesar de que também não se deva acreditar em altruísmo puro e simples. O autor afirma que nas atividades profissionais, a motivação humana é baseada no hábito, no bom senso, na intenção de fazer a coisa certa, na idéia do que pode ser bom no futuro, ou porque é interessante, e que é isso que um líder precisa de dar conta quando busca uma alternativa para incentivos. Importante ressaltar que punição também não é uma boa ferramenta para motivar equipes. Segundo o autor, os segredos do gerenciamento de equipes são estratégia, cuidado, olho na concorrência e eliminação dos incentivos.

Muitas vezes falta aos líderes a clareza necessária no gerenciamento de equipes. As causas para isso são:

[...] problemas de percepção do papel da equipe no sistema organizacional, o hábito de trabalhar de forma individualista e de ser recompensado pelo desempenho individual, o hábito de gerenciar as equipes como se todas fossem equipes funcionais, a inabilidade de abordar os conflitos interpessoais e as diferenças individuais e a falta de uma convicção disseminada sobre a importância da interdependência (CARVALHAL e FERREIRA, 2001, p. 114).

Os autores concluem que se faz necessária uma formação específica para os gerentes atuarem de forma eficaz nas equipes. Dessa forma, o processo de evolução das equipes pode ser melhor compreendido e melhor administrado. Para Maginn (1996), os bons líderes encorajam os seus membros a desenvolver habilidades positivas como participantes. Uma pessoa que não está treinada para liderar uma equipe geralmente nem dá chance aos seus integrantes de participar dela. Mas nem mesmo o líder de equipe mais bem treinado, mais dinâmico e justo do mundo consegue trabalhar com uma equipe que não está disposta a contribuir, a discutir e a cooperar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível concluir, com base em todas as bibliografias consultadas, que a realidade do trabalho em equipe está presente e cada vez mais viva dentro das organizações. As equipes mudam a maneira como as pessoas vêem seu trabalho.

A pesquisa abordou os principais tópicos referentes ao trabalho em equipe: sua conceituação, sua formação, seu desenvolvimento, vantagens e problemas e finalmente o seu gerenciamento.

O estudo proporcionou à acadêmica adquirir conhecimentos específicos sobre como trabalhar em equipe, como lidar com os conflitos dentro dela e também sobre seu gerenciamento.

Trabalhar em equipe não é simplesmente trabalhar em grupo. Esse grupo, para se transformar em equipe, precisa compartilhar uma missão e visão e estar comprometidos com elas, criar um clima de confiança, ter uma comunicação aberta e honesta, valorizar a diversidade, possuir interdependência e consenso na tomada de decisões. Dessa forma, se torna possível alcançar os objetivos que são as maiores vantagens do trabalho em equipe: qualidade e produtividade, flexibilidade, redução de custos, retenção de talentos (através da satisfação no trabalho) e eficiência na resolução de problemas.

Os membros de equipe não têm que ser amigos inseparáveis para constituírem uma boa equipe. Toda equipe tem pessoas difíceis de lidar. O importante é conhecer uns aos outros e aceitar-se mutuamente e aprender que por trás das peculiaridades de cada um existem pessoas trabalhando pelo melhor, tentando fazer as coisas darem certo. Pela análise das bibliografias concluiu-se que os problemas geralmente surgem por deficiências em itens considerados de suma importância, como: metas e objetivos claros, comunicação transparente, responsabilidade e compromisso, valorização das diferenças, liderança ativa e eficiente, e

confiança. Essa é a glória de trabalhar todos juntos e tirar o máximo proveito dos acontecimentos e das situações imperfeitas. E isso ocorre não só graças às habilidades dos membros e do líder, que deve ser participativo, mas também porque a organização dá o suporte e espaço necessário para que isso ocorra.

Já dizia o escritor Luciano de Crescanzo, apud Araújo (2005, p. 02), “somos todos anjos de uma asa só, por isso só podemos voar abraçados uns aos outros”. O trabalho em equipe reúne habilidades múltiplas: a experiência e o conhecimento que coletivamente excedem as de qualquer pessoa, o que aumenta a eficácia já que os resultados vêm de forma mais rápida. A equipe pode responder a uma variedade maior de desafios do que uma pessoa que trabalha sozinha ou pessoas que não estão numa equipe.

Uma equipe evolui a partir de um grupo, e passa a se tornar uma equipe funcional, conforme se desenvolve passa a ser interfuncional, e se for constantemente aprimorada pode ser tornar uma equipe autogerenciável, onde há transferência de poder e as pessoas da equipe são responsáveis por ela. É importante destacar a necessidade da organização estar sempre revendo seus objetivos e aprimorando o trabalho de suas equipes.

Cabe ressaltar que a iniciação dos trabalhos de equipes segue alguns passos básicos, conforme apresentado pelos diversos autores: visão (fase de estabelecer metas e objetivos), definição (avaliar a situação atual e a situação desejada), implementação (estabelecimento de papéis, orientação, capacitação) e monitoração (avaliação e redefinição de atitudes e compromissos). Os estágios de desenvolvimento também foram abordados na pesquisa: formação (fase de aprendizado e conhecimento), distúrbios (estágio de conflitos, denominado por alguns autores como a “prova de fogo” das equipes), normatização (onde surge o verdadeiro sentimento de equipe) e desempenho (é o melhor estágio, onde a produtividade e qualidade se encontram no nível máximo).

O desenvolvimento de equipes deve estar sempre presente à medida que o processo evolui, com acompanhamento e liderança adequados. Dessa forma é possível alcançar os melhores resultados que só o trabalho em equipe é capaz de atingir, e que as organizações buscam atualmente. Elas procuram para seu quadro de pessoal indivíduos capacitados para o trabalho em equipe, que segundo Wellins, Byham e Wilson (1994), envolve dimensões de comportamento como aptidão para aprender, atenção aos detalhes, iniciativa, aptidão para o cargo, cooperação, competência técnica/profissional, treinamento, além de outras qualidades como motivação, flexibilidade, inovação, ousadia, comunicação e valorização das diferenças. Portanto, o profissional que não souber ou não tiver as características natas de quem sabe trabalhar em equipe vai precisar aprendê-las. E rápido.

REFERÊNCIAS

- APRENDENDO a trabalhar em equipe. Disponível em <<http://notitia.truenet.com.br/desafio21>>. Acesso em: 08 abr. 2005.
- ARAÚJO, P. R. *A hora e a vez do trabalho em equipe*. Disponível em <<http://www.rhcentral.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.
- BLANCHARD, K.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, A. *Empowerment: exige mais do que um minuto*. Rio de Janeiro : Objetiva, 1996.
- BOOG, G. G. *Liderança, equipe e comunicações fazem a diferença*. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.
- CALIPER ESTRATÉGIAS HUMANAS DO BRASIL. *O que é uma equipe?* Disponível em <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.
- CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. *Ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho*. 5. ed. Rio de Janeiro : FGV, 2001.
- CREELMAN, D. *O papel dos incentivos no gerenciamento de equipes*. – *Jornal Carreira & Sucesso*. 112 ed. Disponível em <<http://www.catho.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.
- EATON, J.; JOHNSON, R. *Como treinar equipes com eficiência*. São Paulo : Publifolha, 2001.
- FERREIRA, A. B. de H.. *Miniaurélio século XXI: o minidicionário da língua portuguesa*. 4 ed. rev. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 2000.
- FINANCIAL TIMES. *Dominando administração*. São Paulo : Makron Books, 1999.
- FRANÇA, L. S. *Ensaio sobre: Equipe ou time de trabalho*. Disponível em <<http://guiarh.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.

FULMANN, C. *Como formar equipes bem sucedidas*. Disponível em <<http://www.rhcentral.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.

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

MOREIRA, B. L. *Trabalho em equipe*. Disponível em <<http://www.rhcentral.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.

MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. 7. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 2002.

PENSE BEM: Você sabe trabalhar em equipe. *Jornal Carreira & Sucesso*. 199 ed. Disponível em <<http://www.catho.com.br>>. Acesso em 08 abr. 2005.

PINHEIRO, J. C. de S. *Desenvolvimento de equipe: uma prática bem sucedida*. Disponível em <<http://www.rhcentral.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.

REDMAN, W. *Técnicas para o facilitador de equipes*. São Paulo : Clio Editora, 1996.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

ROCHA, Márcia. *Revista Você S. A.* p. 54-63. São Paulo : Abril, jun. 2003.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

RUGGIERO, A. P. *Qualidade do relacionamento na equipe*. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.

SANTOS F. G. *Trabalho em equipe: uma questão competitiva*. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.

SILVA, R. B. *Grupos de Trabalho*. Texto distribuído na disciplina de comportamento organizacional do curso de administração ambiental da universidade IES – AM, no ano 2000. Coletado pelo grupo de estudo formado na disciplina Desenvolvimento de Recursos Humanos, da professora Eloíse Helena Livramento Delagnello, da 9ª fase do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina, no ano de 2003.

SILVA JUNIOR, W. F. da. *Equipes e cuidados na reestruturação da empresa*. Disponível em <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.

SMITH, S. *Monte sua equipe: guia prático e conciso sobre as técnicas essenciais para aprimorar o trabalho em equipe*. São Paulo : Clio Editora, 1998.

SOUZA, C. T. *Equipes – estamos preparados?* Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.

TRANJAN, R. A. *A era da verdade*. Disponível em <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. *Equipes Zaap!*. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

WIESEL, G. *Dicas para manter uma equipe de sucesso*. Disponível em <<http://www.rhcentral.com.br>>. Acesso em: 08 abr.2005.

_____. *Gerenciamento de equipes*. Disponível em <<http://www.rhcentral.com.br>>. Acesso em: 08 abr. 2005.