

CAPÍTULO 2

TRABALHO EM EQUIPE: ESTUDO EXPLORATÓRIO

Edrilene Barbosa Lima Justi
Jamson Justi
Jadson Justi
Cristiane Pinheiro Duarte
Carlos Cesar dos Anjos Pinotti
Karla Emannelle da Silva Oliveira
Mikaelly Aparecida Silva Costa
Sabrina Kevily de Mello da Silva

RESUMO

Os termos grupo e equipe se diferem, onde, um grupo é definido com duas ou mais pessoas, que se reúnem e buscam atingir determinado objetivo ou meta e o desempenho é apenas a somatória de contribuições individuais em que não há uma cooperação. A responsabilidade é individual e as habilidades de cada membro do grupo são aleatórias e variadas. Já no caso das equipes, estas desenvolvem uma cooperação em que os esforços individuais geram um desempenho maior que a soma das contribuições individuais, pois, o objetivo é o desempenho coletivo, a responsabilidade é individual e mútua simultaneamente e as habilidades são complementares. Assim, essa pesquisa teve como objetivo apresentar as principais diferenças entre grupos e equipes de trabalho, visando explorar os conceitos e identificar sua relevância para a atividade profissional da administração. Para tanto, adotou-se uma pesquisa exploratória descritiva bibliográfica e de campo, com aplicação de questionário junto a acadêmicos de ensino superior no município de Nova Andradina MS. Pode-se concluir que o trabalho em equipe dentro das organizações se trata de uma grande ferramenta de sucesso desde que o gestor se empenhe em gerenciá-las de maneira eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Equipes. Comportamento Organizacional. Comunicação Gerencial.

1. INTRODUÇÃO

No contexto das sociedades, há uma série de contribuições das equipes para o alcance das metas e objetivos das organizações e, que se bem planejadas e direcionadas, podem ser eficientes e eficazes, além de se tornarem um poderoso mecanismo para o sistema de aprendizagem contínua, onde seus membros desenvolvem mais respeito a empresa e adquirem competências e estratégias de alto desempenho. O resultado desse desempenho gera aos membros recompensas que jamais seriam alcançadas individualmente (BATEMAN; SNELL, 2012).

Conforme destacam Robbins *et al.* (2010), é necessário entender que apesar de muito confundidos, os termos grupo e equipe se diferem, onde, um grupo é definido com duas ou mais pessoas, que se reúnem e buscam atingir determinado objetivo ou meta e o desempenho é apenas a somatória de contribuições individuais em que não há uma cooperação. A

responsabilidade é individual e as habilidades de cada membro do grupo são aleatórias e variadas.

Porém, para os mesmos autores, as equipes geram uma cooperação em que os esforços individuais geram um desempenho maior que a soma das contribuições individuais, pois, o objetivo é o desempenho coletivo, a responsabilidade é individual e mútua simultaneamente e as habilidades são complementares (ROBBINS *et al.*, 2010).

Sendo assim, esse trabalho tem como objetivo apresentar as principais diferenças entre grupos e equipes de trabalho, visando explorar os conceitos e identificar sua relevância para a atividade profissional da administração.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações têm buscado formas de se manter competitivas no mercado, realizando mudanças em sua gestão empresarial e estratégias de administração, para atingir alto desempenho e cumprir os objetivos e metas traçadas ao longo do tempo. Assim, a organização como uma entidade social para Chiavenato (2021a, p. 57), se trata de um conjunto de pessoas onde ocorre uma interação entre elas para que tenham alcance de objetivos próprios enquanto atingem os objetivos organizacionais.

Um dos meios mais utilizados como estratégia para inovação nas atividades da empresa e alcançar o alto desempenho é o trabalho em equipe. Segundo Schermerhorn (2006, p. 357) o trabalho em equipe se caracteriza como o processo do conjunto de pessoas que trabalham juntas a fim de se atingir objetivos em comum de todos os membros. Já para Robins *et al.* (2010, p. 299), a equipe de trabalho é um conjunto de pessoas, onde as ações viram um esforço coordenado, gerando uma sinergia, ou seja, um trabalho em conjunto para completar determinadas metas.

Daft (2017, p. 633) define a equipe em três componentes: para ele o primeiro componente se faz pelo o tamanho da equipe, sendo de duas ou mais pessoas; já o segundo é o processo de interação simultaneamente entre os membros, sendo assim, deve haver uma harmonia no trabalho da equipe; o último critério é em relação aos objetivos, que, no caso, a equipe se esforçará com comprometimento para o alcance das metas almejadas. Segundo o autor existem dois tipos de equipe, sendo as funcionais: estas são compostas por um administrador e os subordinados, esse tipo de equipe pode ter em sua composição três ou quatro níveis hierárquicos. Por outro lado, as equipes multifuncionais são constituídas por colaboradores do mesmo nível hierárquico, porém possuindo habilidades, técnicas e formação

em áreas diferentes.

Já Robbins *et al.* (2010, p. 300) define que as equipes podem ser de quatro tipos: equipes de resolução de problemas, voltada para sugestão sobre melhoria dentro do âmbito organizacional; equipes autogerenciadas, que são responsáveis não apenas por realizar sugestão sobre melhorias, mas também executá-las; equipes multifuncionais se trata dos funcionários da mesma classe hierárquica, porém de áreas distintas; e, por fim, as equipes virtuais, estas por sua vez, utilizam como meio de comunicação e interação a tecnologia da informática .

As equipes podem proporcionar vantagens às organizações. Entre elas estão a criatividade e inovação, pois a união de pessoas com diversas habilidades pode potencialmente gerar melhoria de qualidade, velocidade de respostas, mais produtividade e redução de custo, melhor satisfação e motivação. No entanto, para que as equipes obtenham resultados mais satisfatórios, é preciso entender os fatores de formação e possíveis dificuldades que podem enfrentar (DAFT, 2017, p. 610-611).

Apesar de todos os benefícios que o trabalho em equipe proporciona ao ambiente organizacional e nos resultados da empresa, há uma preocupação de manter o bom funcionamento de equipes, pois, algumas circunstâncias possíveis podem afetar o desempenho das equipes ou criar um clima organizacional ruim, tornando a empresa um ambiente desagradável.

O conflito é um desses aspectos que podem afetar o bom funcionamento das equipes. De acordo com Bateman e Snell (2012, p. 267), os conflitos podem ser construtivos e são capazes de alimentar a criatividade de ideias, no entanto, há muito fatores que podem fortalecer a criação de conflitos destrutivos como o número e a variedade dos contatos, excesso de controle e responsabilidade, diferentes metas dentro do mesmo grupo, competição entre equipes por recursos escassos, tensões e ansiedades em equipes diversas demograficamente.

Há outros fatores organizacionais que podem interferir negativamente o desenvolvimento de equipes, como a comunicação, a liderança, fatores motivacionais, ou até mesmo a diversidade nas organizações. Alguns desses fatores estão relacionados a performance da equipe e outro a formação e liderança.

A comunicação é a transferência e compreensão de informações e significados, mas, quando deficiente, se torna uma das principais fontes de conflitos interpessoais, em que as

pessoas passam muito do seu tempo no ambiente de trabalho onde estão constantemente se comunicando (ROBBINS *et al.*, 2010, p. 325). De acordo com Daft (2017, p. 574) a comunicação é responsabilidade do gestor que reúne informações internas e externas e distribue de forma adequada as pessoas que necessitam. A comunicação dos gestores é direcionada a um propósito, repassando visão, valores e objetivos voltados a realização das metas da organização.

A liderança é um fator importante para as relações de equipe de acordo com Robbins *et al.* (2010, p. 359). A liderança é definida pela capacidade de influenciar pessoas para realizar metas e objetivos, portanto, o líder pode influenciar e motivar sua equipe, usando dos fatores motivacionais. Nesse caso, a motivação (motivo para ação), refere-se as forças internas e externas a uma pessoa que despertam entusiasmo e persistência para buscar determinado curso de ação (DAFT, 2017, p. 538). É necessário que os gestores compreendam as necessidades das equipes e seus membros, para que saibam usar os métodos de motivação adequado a tais, sempre ressaltando que o que é motivador para um membro, pode não ser para outro colaborador.

Em relação a diversidade na organização, sua existência gera variabilidade de habilidades, competências, ideias e criatividade. Os gestores também precisam reconhecer que as diferenças entre as pessoas podem levar a mal-entendidos, falhas de comunicação e conflitos, além disso, precisam entender a individualidade dos membros para combinar as diversas habilidades (ROBBINS *et al.*, 2010, p. 38).

De acordo com Robbins *et al.* (2010, p. 268-279) a estrutura do grupo é o que modela comportamentos, e suas variáveis estruturais que se resume a papéis, normas, status, tamanho do grupo e coesão: os papéis estão relacionados com a designação de tarefas/cargos aos membros do grupo; as normas consistem em regras que atribuem a equipe um padrão aceitável de comportamento entre os membros; os status se tratam das posições que os próprios membros depositam as outras pessoas que compõe a equipe; o tamanho do grupo refere-se ao tamanho ideal que possa garantir melhor desempenho do grupo; e coesão, que se trata do grau em que os membros se sentem atraídos e se motivam a permanecer no grupo.

Essas estruturas estão diretamente ligadas a formação de grupo, ou seja, se um gestor ao formar uma equipe não levar em consideração a estrutura necessária poderá ter problemas de desempenho.

Nos fatores apresentados, é possível perceber suas influências na gestão. A liderança

está praticamente a par de tudo é capaz de formar, gerir, influenciar e motivar equipes. Sendo assim capaz de ser o motivo pela a geração de conflitos nas organizações ou então ser a solução para o mesmo.

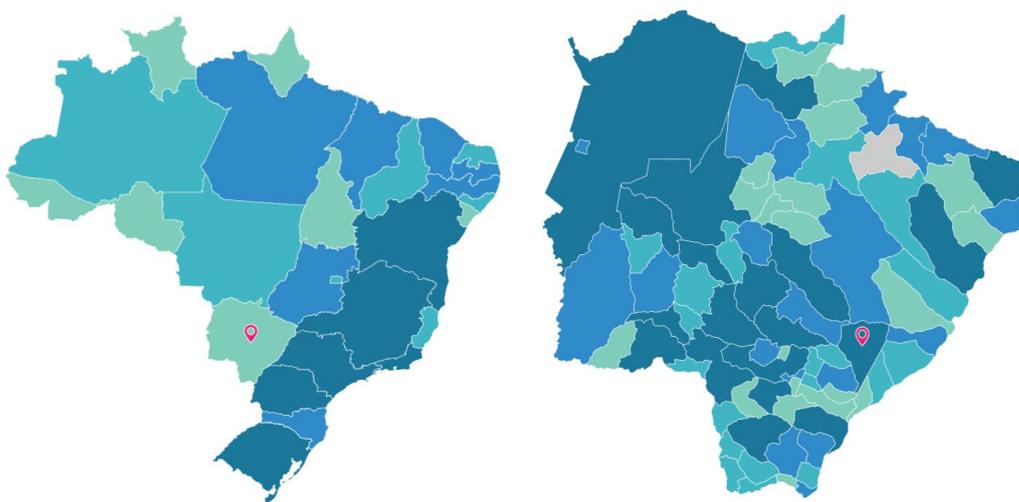
Segundo Chiavenato (2021b, p. 236) a base para um gestor é a administração de uma equipe, independente da fase onde se encontra, já que a mesma se refere a ferramenta primordial de seu trabalho, influenciando assim em suas metas e possivelmente ultrapassando seus objetivos, se a equipe possuir um alto desempenho.

Ou seja, gerir equipes para um desempenho de trabalho superior, pode se tornar para a organização uma fonte de fornecimento de novas ideias para resolução de problemas, através de um trabalho conjunto e criativo, em que o envolvimento e comprometimento das pessoas resultará nos ganhos compartilhados de todos os envolvidos nos processos e objetivos organizacionais.

3. METODOLOGIA

Foi desenvolvido e aplicado um questionário para o 5º e 7º semestres dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Nova Andradina, no período de abril de 2022 (Figura 1).

Figura 1: Localização do município de Nova Andradina, no Brasil e em Mato Grosso do Sul.



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011a, 2011b).

No que diz respeito aos fins, esta pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem por finalidade tornar o problema mais explícito ou construir hipóteses, proporcionando maior grau de familiaridade com o mesmo. Já a pesquisa descritiva, segundo o referido autor, tem por objetivo a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre

variáveis.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como de bibliográfica e de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa de campo é utilizada com objetivo de conseguir informações acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

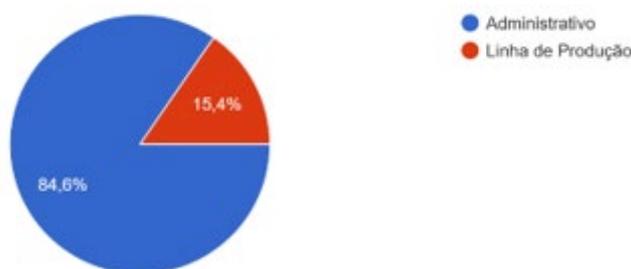
Obteve-se um total de 26 respondentes, onde houve predominância do sexo feminino, sendo 65,4% do total da amostra. Em relação a faixa etária o maior número de respondentes está na faixa de 17 a 25 anos.

Com relação as informações para identificar o público abordado pela pesquisa quanto ao curso, 55,6% estão cursando Administração e 44,4% cursam Ciências Contábeis.

Quanto ao município de residência, 76,8% são da cidade de Nova Andradina, 11,5% de Batayporã, 3,8% de Anaurilândia, 3,8% de Angélica e 3,8% de Nova Casa Verde, todas essas cidades localizadas no estado de Mato Grosso do Sul.

Uma das perguntas do questionário consiste em saber em qual área das organizações as pessoas realizam suas atividades, onde 84,6% relatam trabalhar no setor administrativo da empresa, já os 15,4% restantes tem suas atividades concentradas diretamente na linha de produção, como mostra a Figura 2.

Figura 2: Área de atuação nas organizações.

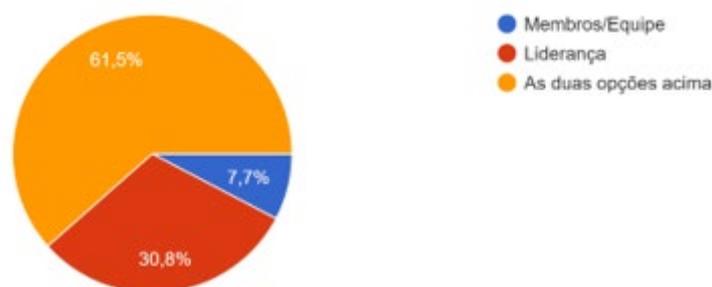


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com a aplicação dessa pesquisa foi possível extrair que a maioria das pessoas gostam e se adaptam no trabalho em equipe, sendo 69,2% das respostas. Porém, observa-se que, para que o trabalho em equipe seja satisfatório e traga bom desempenho para as organizações, tem que haver uma boa liderança com uma gestão que inclua fatores motivacionais, e também, colaboradores que estejam dispostos a realizar as atividades organizacionais com êxito e

compromisso. Entretanto, na pesquisa realizada (Figura 3), pode-se destacar que, para 61,5% dos entrevistados, o maior obstáculo que se enfrenta no trabalho em equipe está relacionado tanto à participação dos colegas membros da equipe quanto à liderança conjuntamente.

Figura 3: Obstáculos para o trabalho em equipe entre membros e liderança.

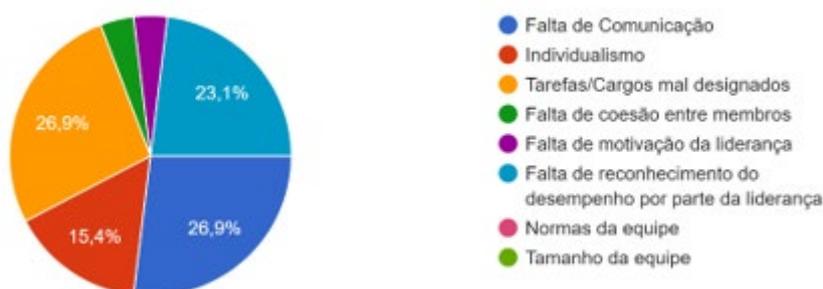


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Das pessoas que participaram da pesquisa, 46,2% afirmaram que a empresa na qual exercem atividades remuneradas adotam o trabalho em equipe, 46,2% utilizam do trabalho em equipe somente para realizar algumas tarefas e 7,7% não utilizam o trabalho em equipe. É importante também notar que 88,5% das pessoas consideram que conseguem trabalhar e se desenvolver bem em equipe, e em maioria com 96,2% das respostas, consideram que o trabalho em equipe proporciona bom desempenho para empresa.

Para entender os fatores que interferem no desenvolvimento de uma equipe, a pesquisa abordou qual o maior fator que resulta nas dificuldades a se enfrentar (Figura 4).

Figura 4: Fontes de dificuldades para o trabalho em equipe.



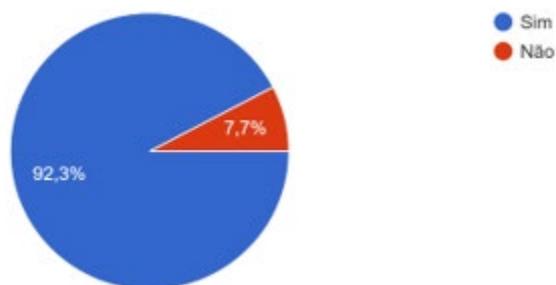
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As respostas ficaram bem divididas, sendo que 26,9% das pessoas identificam que o problema maior é a falta de comunicação, sendo a mesma porcentagem para as pessoas que acreditam ser tarefas/cargos mal designados. Outras 23,1% afirmam ser a falta de reconhecimento do desempenho por parte da liderança, e, 15,4% entendem que pode ser o individualismo.

Considerando que a pesquisa foi realizada na Universidade, é possível ver também que

há entendimento por parte da maioria dos estudantes em relação diferenciação de grupos e equipes sendo que 88,5% sabem a diferença.

Figura 5: Conhecimento da diferença entre grupo e equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo identificou que o trabalho em equipe dentro das organizações pode ser uma grande ferramenta de sucesso, pois a intensa competitividade de mercado gera diferentes tipos de equipes, em que cada uma possui seu conjunto de habilidades específicas para solucionar determinadas demandas geradas em seu cotidiano, onde vale aos gestores das mesmas saberem diferenciá-las e estimulá-las ainda mais.

Ou seja, é papel do gestor buscar possibilidades que tragam mais benefícios no dia a dia de sua organização, inclusive com o intuito de solucionar os conflitos presentes dentro dos grupos e equipes de trabalhos, elaborando estratégias que conseqüentemente traga benefícios como mais êxito nas atividades realizadas, aumentando a produtividade, flexibilidade, redução de custos, e retenção de talentos, fazendo com que desse modo sua equipe esteja cada vez mais comprometida.

Assim, o ambiente de trabalho pode ser estimulado com um clima de confiança em que a comunicação dos seus colaboradores se torne mais eficiente, bem como a produtividade dos departamentos em questão, tanto para os colaboradores ligados a linha de produção quanto aos dos setores administrativos.

Desse modo, as equipes de trabalho dirigidas e executadas de forma correta terão mais possibilidade de cumprir seus objetivos almejados com seu desempenho alavancado, podendo fazer com que a organização se destaque cada vez mais no mercado, aumentando o lucro, a visibilidade e, principalmente, a satisfação de seus colaboradores e clientes, visto que uma equipe bem estruturada e satisfeita com sua função deve refletir diretamente no atendimento aos clientes que por sua vez também saem satisfeitos com o serviço/atendimento que foi bem

concluído.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. 2 ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2012.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade**. 2. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 5. São Paulo: Atlas, 2021.

DAFT, R. L. **Administração**. 3. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Brasil, Mato Grosso do Sul [mapa]. Rio de Janeiro, 2011a. Não paginado. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/panorama>. Acesso em: nov/2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Brasil, Mato Grosso do Sul, Nova Andradina [mapa]. Rio de Janeiro, 2011b. Não paginado. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/anaurilandia/panorama>. Acesso em: nov/2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN JR, J. R. **Administração**. 8. Rio de Janeiro: LTC, 2006.