

FORMAÇÃO DE EQUIPE: Mito ou Realidade?

Maria Luiza da Costa Santos

Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – CEFETPB
Fone: (0xx 83) 208 3030
E-mail: mluizacs@zipmail.com.br

João Henrique de Miranda Neto

Centro Universitário de João Pessoa (UNIPE)
E-mail: joaohenrique@hotmail.com

***Resumo:** O termo “equipe” vem sendo aplicado a diferentes tipos de grupos de trabalho. Em geral, uma equipe é um grupo de funcionários responsáveis pela elaboração total de um produto ou pelo fornecimento de um serviço completo e, constituindo-se como tal, todos os seus membros conhecem as tarefas que lhes são atribuídas e costumam ter autoridade para implementar, e não apenas para recomendar, iniciativas específicas relacionadas à melhoria da qualidade e da produtividade. Neste trabalho, o tema formação de equipe é abordado em forma de questionamento e tem como objetivo verificar se as organizações realmente estão preocupadas na formação e organização de equipes, como elas funcionam e quais são os resultados por essa estratégia apresentados. Trata-se, pois, de um estudo, inicialmente, teórico com fins de fundamentar a pesquisa de campo realizada em duas organizações, uma de natureza privada, empresa São Braz e outra de natureza pública, Detran. Ambas, com traços culturais próprios, apresentam uma característica comum relacionada a perspectiva de mudança para seus modelos gerenciais, os quais apontam a formação de equipes como uma estratégia de garantia de comprometimento e de resultados competitivos. A análise dos dados foi qualitativa, tomando como base o depoimento dos funcionários que compuseram a amostra. Levando em conta os fundamentos conceituais estudados neste trabalho, os resultados indicam que nem todos os respondentes estão conscientes do que é trabalhar em equipe, o que nos leva a concluir que, na prática, o trabalho em equipe é muito mais um mito do que propriamente uma realidade.*

***Palavras Chave:** mito, realidade, trabalho em equipe, compartilhamento, participação*

1. Introdução

O trabalhar em equipe tem sido considerado como a condição básica e essencial para dar vida à organização. Implicitamente, essa condição está expressa no conceito clássico de organização que a define como um conjunto de pessoas trabalhando visando alcançar um propósito comum. Apesar de ter permanecido, por muitas décadas, adormecido no que se refere a sua importância no contexto organizacional, percebe-se que nos últimos anos, a medida em que os sistemas hierárquicos tradicionais cederam lugar a novos modelos administrativos com uso de métodos de trabalhos com uma abordagem mais polivalente, o trabalhar em equipe vem sendo apontada como uma estratégia eficaz na aquisição do comprometimento e se tornado uma constante na rotina das empresas.

Comenta-se que as organizações, independente da sua natureza, estão incorporando em suas práticas

gerenciais o conceito de equipe e disseminando com maior intensidade, entre seus colaboradores, os efeitos e benefícios dessa estratégia. Por um lado, ouve-se com frequência as expressões “trabalho em equipe” e “ser integrante da equipe”. Por outro lado, percebe-se que apesar das alusões generalizadas ao esforço de equipe, provavelmente é verdade que a maior parte das pessoas, no local de trabalho ou em suas relações pessoais, pouco têm vivenciado uma experiência em equipe e, mesmo falando-se tanto sobre o assunto, parece que a formação de equipes, em muitas dessas organizações, não definiu critérios necessários para sua implementação e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos e qualidade dos resultados a serem alcançados.

Para muitas organizações a estruturação de uma equipe ajuda o grupo a atuar como uma unidade, estimula o moral, a confiança, a coesão, a comunicação e a produtividade dentro da empresa, além de proporcionar maior confiança na tomada de

decisão, pois quando se trabalha em equipe, todos se unem na busca de um único objetivos, cujos resultados devem ser maiores e mais precisos, visto ser a equipe formada por tipos diversos de pessoas que trazem conhecimentos e opiniões diferentes. Uma equipe de verdade se constitui em uma força dinâmica, mutante, viva e para atuar com eficácia, os integrantes da equipe devem se comportar de modo flexível, ter confiança nos companheiros e apoiar sinceramente cada membro do grupo no seu progresso em direção às metas.

Com a pretensão de se aprofundar nesse assunto tão instigante e ao mesmo tempo tão complexo, o presente trabalho além de mostrar uma visão geral acerca dos principais aspectos teóricos da formação e do trabalho em equipe, tem como objetivo verificar nas organizações a utilização da prática do trabalho em equipe e do uso dessa estratégia como uma alternativa para alcance de melhores resultados e garantia de competitividade organizacional.

2. Revisão teórica

2.1 O Que é Equipe?

Para responder a essa questão, se faz necessário considerar os argumentos desenvolvidos por alguns autores com larga experiência na organização do trabalho em equipe. Dentro de um número significativo de estudiosos no assunto, foram escolhidos àqueles que apresentam elementos comuns na concepção e elaboração de sua definição sobre equipe.

Moscovici (1999, p. 5), define equipe como “um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada”. Para Robbins (2000, p.260), equipe é um grupo, cujos esforços individuais resultam em um desempenho, que é maior que a soma das contribuições de cada indivíduos, e mediante o esforço coordenado é gerado uma sinergia positiva. Nas definições observa-se claramente que existe uma divisão clara de tarefas e dos objetivos que devem ser compartilhados por todos os membros da equipe e conduzidos no sentido de alcançar os resultados propostos de modo harmonioso.

Semelhantemente, Wellins (1994), traz a idéia de equipe como um grupo íntegro de pessoas que normalmente trabalham em conjunto de forma contínua e diária. Esse posicionamento ressalta a importância da formação de uma equipe, principalmente, no que se refere ao compartilhamento dos objetivos comuns e metas a serem alcançadas.

Mussnang (1998) defende que uma boa definição de equipe envolve um grupo de funcionários que

trabalha para atingir uma meta específica, interagindo para compartilhar informações sobre os melhores procedimentos ou práticas e tomando decisões que estimulem todos os seus membros a utilizarem plenamente o seu potencial. Em geral, uma equipe é um grupo de funcionários responsáveis pela elaboração total de um produto ou pelo fornecimento de um serviço.

Diferentemente dos anteriores, Quick (1995), não se preocupa em apresentar claramente uma definição para equipe, mas ressalta que a sua formação deve apresentar como principal característica seus membros terem como prioridade a consecução das metas da equipe e, para atingir este resultado é necessário que eles possuam forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometam-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade. Para esse autor, o aspecto mais importante a enfrentar, de imediato, é o sucesso do grupo em alcançar a meta que seus membros, coletivamente, estabeleceram.

Como pode ser verificado nas definições apresentadas, o compartilhamento dos objetivos é a base que fundamenta o trabalho em equipe e, portanto, todos os participantes são responsáveis pelos resultados e conseqüências, quer sejam ela positiva ou negativa, que o trabalho possa gerar.

2.2 Tipos de Equipes

Uma classificação oferecida por Quick (1995, p.04) é considerada como uma das mais completas, a qual para apresenta os seguintes tipos:

- **Comissões** - atuam como organismo de pesquisa ou assessoramento, reportando-se à pessoa ou unidade que os indicou e organizou;
- **Forças-tarefas** - são grupos temporários de resolução de problemas constituídos para lidar com questões que cruzam funções ou linhas de autoridade, durante a sua existência ela pode funcionar em tempo integral ou parcial;
- **Círculos da qualidade** – estes são formados por grupos de funcionários e supervisores que buscam formas de aumentar a eficácia de seus grupos de trabalho através de uma produtividade mais alta e da melhoria da qualidade;
- **Grupos de projetos** - organizados para trabalhar especificamente em um projeto, como no caso de um novo produto, uma nova fábrica ou um programa de processamento de dados. Da mesma forma que o grupo-tarefa, o grupo de projetos pode-se ter existência temporária e depois de cumprida sua missão, ele se dissolve.

Uma outra classificação que merece ser comentada foi elaborada por Robbins (2000), onde ele destaca três tipos de equipes, quais sejam:

- **Equipes de solução de problemas** - seus integrantes trocam idéias ou apresentam sugestões sobre como os processos e métodos de trabalhos podem ser melhorados;
- **Equipes de trabalho autogeridas** - são as equipes que assumem as responsabilidades de seus supervisores anteriores;
- **Equipes interfuncionais** - são constituídas de funcionários posicionados aproximadamente no mesmo nível hierárquico, mas de diferentes áreas de trabalho, que se juntam para realização de tarefas.

Faz-se necessário destacar que a estruturação de qualquer um desses tipos de equipes requer o envolvimento de todos àqueles que farão parte dela, principalmente, no estabelecimento das metas já que o desempenho na atuação para concretizar os resultados será um compromisso assumido pela equipe.

Sabemos que as pessoas que trabalham em equipe cooperam entre si, procurando sintonizar interesses, assumindo compromissos e caminhando na direção do alcance das metas. É fundamental que a motivação seja a mesma para todas as pessoas que pertencem ao grupo, pois assim será mais fácil manter um relacionamento de colaboração e superar os conflitos que eventualmente possam ocorrer e, se não administrados, comprometem os resultados do trabalho.

2.3 Vantagens e Desvantagens do trabalho em equipe

É possível relacionar as vantagens e benefícios alcançados pelo trabalho em equipe. Shonk citado em Moscovici (1999) considera o trabalho de equipe como sendo “um caminho testado para incrementar qualidade e serviço, reduzir custos, aumentar produtividade e promover satisfação aos empregados”.

Wellins (1994) ressalta o fato de que as equipes oferecem possibilidades de autogerenciamento que não estão ao alcance de cada colaborador. A vantagem está no fato de que os problemas são solucionados em conjunto pela equipe, não prejudicando o rendimento do trabalho, pois as dificuldades são superáveis. Trabalhar em equipe pode ser mais produtivo, porque as pessoas se complementam em seus conhecimentos, habilidades e experiências. As equipes também fazem emergir o lado humano de cada um de nós, com seus pontos positivos e negativos.

Finalmente, Quick (1995) enfatiza que trabalhar em equipe traz vantagens tanto para seus membros

como para a organização em que trabalham. Estas vantagens são resultados dos seguintes aspectos:

- **Colaboração** - as pessoas querem realizar juntas um bom trabalho, dar apoio uma as outras, porque se identificam com a equipe, desejam que esta se destaque e seja bem-sucedida e dessa maneira, a competição individual é reduzida;
- **Comunicação** - a informação flui livremente para cima, para baixo e para os lados;
- **Recursos, talentos e forças** - porque eles são usados de boa vontade e compartilhados com os demais companheiros, toda vez que falta a um membro da equipe certo conhecimento ou competência, um outro está pronto para supri-lo;
- **Conjunto decisões e soluções** - adotadas simultaneamente, com todos gerando e avaliando um maior número de opções do que uma única pessoa poderia fazê-lo;
- **Compromisso** - as pessoas que são responsáveis por decisões e soluções consideram como sua propriedade e sentem-se comprometidas em conduzi-las com sucesso.
- **Qualidade** - existe uma preocupação para alcançar a qualidade e precisão porque os funcionários sentem que fazem parte de um esforço de equipe e querem que esta pareça a melhor possível.

Para finalizar Mussnang (1998) defende que a principal vantagem da estratégia baseada em equipes é o fato de as decisões tomadas por um grupo tenderem a ser mais sólidas do que as decisões individualmente.

Por outro lado, como apresenta vantagem o trabalho em equipe apresenta também algumas desvantagens que precisam ser reconhecidas para que possam ser eficazmente administradas. Quick (1995), faz referência a principal das desvantagens que está relacionada com a questão dos conflitos advindos da relação interpessoal. É possível perceber que os conflitos podem surgir desde uma simples defesa de idéias, quando são apresentadas, criticadas ou rejeitadas, ou até em decorrência da escolha de um participante que não possua as características indicadas para realização desse tipo de trabalho. Entretanto, o autor ressalta que existem várias maneiras de lidar com o aparecimento dos conflitos e dentre elas podem ser destacadas as seguintes alternativas:

- Tratar os conflitos com naturalidade de maneira aberta;
- Discutir somente sobre as questões e não correlacionar a discussão com diferenças pessoais um do outro;
- Dar sentido à discussão para o que está sendo apresentado agora e, não incluir na discussão fatos ou situações passadas;

- Tornar os conflitos questões do grupo e não permitir que somente parte deste tome conhecimento da discussão, pois assim pode prejudicar todo o trabalho do grupo;
- É preciso pensar que as duas partes envolvidas têm convicção de que o seu modo de pensar é o mais certo.

Abordando um outro tipo de natureza, Mussnang (1998) chama atenção que geralmente, as desvantagens estão associadas à constatação de que as decisões em equipe podem tomar um tempo considerável e exigem que todos os integrantes tenham capacidades técnicas e de relações interpessoais.

Finalmente, é preciso deixar claro que os conflitos sempre irão existir, já que cada membro da equipe pensa e age de forma diferente, mas por outro lado deve-se reconhecer que os conflitos apresentam também, uma função positiva e, quando administrados corretamente, transforma-se em fator de sucesso para o resultado do trabalho. Como afirma Moscovici (1999, p. 6), o conflito possui

numerosas funções positivas na medida em que rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente si sistema, desafia acomodação de idéias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação e estimula a criatividade para soluções originais.

Assim sendo, pode-se constatar que os efeitos das vantagens são superiores às desvantagens, neutralizando ou mesmo eliminando os seus efeitos na qualidade dos resultados.

2.4 Mitos do Trabalho em Equipe

Como demonstrado no quadro 1, abaixo apresentado, muitos são os mitos associados ao trabalho em equipe e, quase sempre, eles trazem nas suas essências pontos comuns que estão relacionados com a visão idealizada dos processos grupais e o alcance de resultados em curtíssimo prazo.

Quadro I – Mitos e realidades do trabalho em equipe Fonte: Quick (1995)

MITO	REALIDADE
O trabalho em equipe é mais produtivo do que o individual	Nem sempre o trabalho em equipe é mais produtivo principalmente se o líder, coordenador ou facilitador não deseja investir tempo e energia para ajudar o grupo a desenvolver-se.
O trabalho em equipe é mais criativo do que o individual	Uma equipe pode ser mais criativa por causa do recíproco estímulo, mas é necessário gerar um clima não valorativo, uma estrutura adequada à tarefa e tempo suficiente para explorar a idéia não usual.
Equipes podem analisar, perceber e decidir de uma maneira lógica e dedutiva.	Emoções e intuição estão sempre presentes, embora geralmente passem despercebidas.
A realidade objetiva existe e pode ser vista e compreendida objetivamente	A realidade “subjetiva” exerce uma poderosa influência no nosso comportamento.
Os fatores que influenciam nossa percepção são totalmente conhecidos	Todos os grupos são influenciados por fatores conscientes e inconscientes
Todos os membros da equipe devem estar totalmente comprometidos com a visão e os objetivos da equipe.	Os membros da equipe podem contribuir individualmente sem estarem plenamente comprometidos com os objetivos e visão da equipe.
Sinergia é sempre o resultado final de um bom trabalho em equipe	Sinergia negativa pode ser criada por pessoas trabalhando juntas por que o grupo age como amplificador cultural.

Pode-se observar regularmente que os mitos geralmente representam as idéias pelas quais os participantes trabalham “de boa fé”. Entretanto. Constata-se que a visão imediatista e a banalização da experiência coletiva são os caminhos que

alimentam muitos dos mitos do trabalho de equipe com que nos deparamos na atualidade.

2.5 Formando Equipes de Alto Desempenho.

Robbins (2000) e Castilho (1998) destacaram alguns pontos que consideram importantes para a formação de equipe que têm interesse em alto desempenho. Para esses autores, os aspectos abaixo relacionados são requisitos fundamentais para a formação de uma equipe voltada a estratégia organizacional.

– Tamanho das equipes de trabalho - As melhores equipes de trabalho tendem a ser pequenas. Quando são constituídas com muitos membros, torna-se difícil fazer muita coisa, pois elas enfrentam problemas para interagir construtivamente e chegar a acordos sobre muita coisa.

– Aptidões dos membros - Para desempenhar com eficácia, uma equipe exige três tipos de habilidades que são: conhecimento técnico, aptidões para resolução de problemas e tomadas de decisões. Elas conseguem fazer escolhas acertadas, pois sabem identificar os problemas e gerar e avaliar as alternativas. As equipes necessitam de pessoas com boas habilidades interpessoais da capacidade de ouvir, dar *feedback* e resolver conflitos.

– Distribuindo papéis e promovendo à diversidade Equipes de trabalho bem-sucedidas dispõem de pessoas para ocupar todos os papéis chave, selecionadas para desempenhar esses papéis de acordo com suas habilidades e preferências.

– Comprometendo-se com um objetivo comum - A equipe tem um propósito ao qual todos os seus membros aspiram. Mais amplo do que meta específica, esse propósito é chamado de missão. Equipes eficazes possuem uma missão comum e significativa que dá aos seus membros direção ímpeto e comprometimento. Equipes bem-sucedidas traduzem sua missão em metas de desempenho específicas mensurável e realista.

– Equipes bem-sucedidas fazem com que seus membros sejam responsabilizados, individuais e coletivamente, pela missão, metas e abordagem da equipe. Têm clareza sobre aquilo por que se responsabilizam. Representam, pois o resultado de um planejamento ponderado e sério, no qual deve-se prestar muita atenção aos detalhes e aos resultados desejados. As dificuldades surgem na ausência de uma projeção coerente tanto em relação ao que se espera da realização das equipes, quanto à maneira pela qual essas realizações serão medidas e recompensadas. Infelizmente, as pressões internas e externas para colocar as equipes para trabalhar às vezes fazem com que o bom senso seja colocado de lado.

A formação de equipes de alto desempenho constitui-se em um desafio e as dificuldades em criar participantes de equipe serão proporcionais ao tipo de cultura predominante nas organizações. Se a cultura dominante for altamente individualista, a formação de equipe ao ser introduzida como estratégia de mudança em uma organização que sempre valorizou o desempenho individual, enfrentará muitas dificuldades e resistências para implantação desse modelo. Por outro lado, o desafio para a administração é menor quando as equipes são introduzidas onde os funcionários possuem fortes valores coletivistas.

Para Mussnang (1998) a necessidade de as pessoas se responsabilizarem por seu trabalho é tão importante para as equipes autogeridas como para as formas mais convencionais de gestão. Os parâmetros segundo os quais a equipe funciona devem ser cuidadosamente delineados e o processo de tomada de decisão totalmente compreendido e aceito por todos seus membros. É absolutamente essencial, que os líderes de equipe sejam cuidadosamente escolhidos e especificamente treinados para desempenhar suas novas tarefas. Os líderes de equipes devem possuir uma série de atributos e capacidades interpessoais altamente desenvolvidas para obter sucesso em sua função.

3. Procedimentos metodológicos

Inicialmente foi realizado um estudo teórico sobre o tema, o qual abordaram os conceitos, tipos, vantagens, desvantagens do trabalho em equipe e, principalmente, as razões para se trabalhar em equipe. A intenção era a partir dos registros da literatura verificar se a formação de equipe nas empresas é mito ou realidade.

3.1.1 Universo e amostra

A pesquisa foi realizada em duas organizações, uma privada denominada Indústria de Alimentos SÃO BRAZ, localizada na cidade de Cabedelo e, outra empresa pública, estatal denominada DETRAN-PB. As duas organizações gozam de boa reputação nos mercados local e regional.

Por se tratar de um estudo acadêmico e diante da impossibilidade de abranger toda a população foi utilizada uma amostra do tipo aleatória simples para garantir que todos os funcionários, das duas organizações, tivessem igual oportunidade de serem selecionados. Assim, foram escolhidos, ao acaso, 10 funcionários de cada organização, de diferentes setores, como forma de garantir a representatividade da amostra.

3.1.2 Instrumento de pesquisa

Foram utilizados como instrumentos de pesquisa, um **questionário** aplicado aos empregados, contendo duas perguntas abertas, de forma que os respondentes tivessem oportunidade de expressar o conceito de trabalho em equipe, bem como pudessem indicar se esta é uma prática comum na empresa e, uma **entrevista**, realizada com o representante da Diretoria de Recursos Humanos de cada empresa. A entrevista, estruturada, basicamente envolveu uma questão investigativa sobre a existência de práticas de treinamento sobre a preparação para o trabalho em equipe.

3.1.3 Tratamento dos dados

A análise quantitativa dos dados coletados recebeu tratamento estatístico tendo sido analisados através de valores percentuais.

Para **análise qualitativa**, dos dados apurados nas entrevistas e questionários, foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977) e Triviños (1987) “consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações utilizando-se procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens”. A partir dos depoimentos dos respondentes sobre a formação de equipes na organização, as informações foram transformadas e categorizadas, as quais estão apresentadas no próximo tópico.

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1 A Concepção de Trabalho em Equipe

O trabalho em equipe não é considerado como um assunto novo, mas no ambiente de trabalho parece ser pouco compreendido pelas pessoas, pois a maioria dos empregados, 85% deles afirmou que ao realizar sua tarefa está contribuindo para a realização de um trabalho em equipe. O que não é bem verdade, pois, como já verificado na literatura, trabalhar em equipe exige a busca de resultados que expressem objetivos comuns. A fundamentação teórica aponta que há uma forte relação de influência entre os elementos que caracterizam uma equipe: informações que devem ser compartilhadas, de forma aberta e honesta; relacionamento entre as pessoas que devem ser cooperativos e de apoio; atmosfera que deve ser participativa, decisões que devem ser compartilhadas e recompensas que devem ser fundamentadas no reconhecimento da colaboração de cada um, dentre outros fatores já citados na revisão de literatura.

Em relação a opinião dos empregados sobre a realização do trabalho em equipe nas duas organizações, foi possível constatar que 10% da população pesquisada afirmou que o trabalho em equipe ocorre algumas vezes e demonstrou não possuir clareza da conceituação do que seja uma equipe. Encara o trabalho em equipe igualmente ao trabalho em grupo, reconhecendo-o como um processo natural de divisão de tarefas onde cada um tem o compromisso apenas com o que faz, ou seja, com a sua parte na tarefa. Por outro lado, 90% dos empregados têm uma visão mais esclarecida sobre o trabalho em equipe, sabem claramente reconhecer a diferença existente entre trabalho em equipe e grupo, entretanto reconhecem que raramente trabalham em equipe.

Conforme demonstrado nos depoimentos, abaixo transcritos pode-se constatar que, quanto ao tipo de equipes mais presentes na organização, foi verificado que 90% dos entrevistados agem ora como **força-tarefa**, ora como equipes de solução de problemas.

- “A solução dos problemas passam pela equipe do comitê do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), onde as reuniões de produtos e sugestões são coordenadas pelos gerentes das áreas de marketing e indústria, pelas diretorias comercial e administrativa”. Foi identificado que nessa prática exige-se o envolvimento de pessoas que desempenham funções distintas e lotadas em departamentos e setores diferentes. Nesse caso o problema a ser solucionado se enquadra no critério de força-tarefa.
- “Divisão de responsabilidades em função de uma mesma finalidade, relacionada sempre ao bom desempenho do meu setor e da minha equipe”. Foi identificado que as pessoas formam equipe na busca de solucionar problemas apenas do seu setor, caracterizando uma equipe solução de problemas.

4.2 Características do Trabalho em Equipe

Pode-se afirmar que os processos de gestão da qualidade promovidos por ambas às organizações provocaram mudanças radicais na forma de organizar o trabalho privilegiando o trabalho em equipe, como uma estratégia de aumento da eficácia por meio de produtividade mais alta e melhoria da qualidade dos serviços e produtos, objetivos estes que são visados pela equipes.

Para 80% dos respondentes a característica mais marcante do trabalho em equipe é a distribuição equivalente das tarefas. Este dado revela que a participação em iguais proporções é um dos benefícios que o trabalho em equipe proporciona. Como argumenta Wellins (1994), os grupos que tem

as tarefas distribuídas equitativamente sentem que o seu trabalho proporciona “maior participação, desafio e sensação de realização”. Por outro lado, foi registrado que 20% não concorda com a distribuição equivalente de tarefas e que na apesar de se muito falado, não existe trabalho em equipe.

Sabe-se que é particularmente difícil estabelecer e chegar a um consenso sobre metas e expectativas, sobretudo no que se refere a produtividade e qualidade, entretanto, este é o diferencial das decisões que são tomadas em equipe. Nas organizações estudadas, em relação ao processo de tomada de decisão para operacionalização das propostas de trabalho foi constatado que 90% dos empregados têm clareza da importância da tomada de decisão ser baseada no consenso da equipe sobre o trabalho a ser realizado. Entretanto foi verificado que na empresa particular, 100% dos entrevistados afirmaram que as decisões são tomadas em equipe, contrariando o registro obtido na empresa pública que aponta em 85% que não têm certeza se as decisões são tomadas em equipes. Esse dado é relevante, pois confirma a necessidade de integração dos objetivos a serem alcançados para que a equipe possa desempenhar um trabalho eficaz. Ressalta também, que em todo grupo há sempre oposição de idéias, daí a necessidade de saber lidar com os conflitos de uma equipe.

Considerando também as observações efetuadas durante a aplicação dos questionários e entrevistas foi verificado que, na prática, os empregados trabalham-se em grupo, não caracterizando a formação de equipes, já que foram registrados os seguintes aspectos: o grupo está fragmentado; os membros não escutam ou não dão apoio uns aos outros porque ainda não assumiram compromisso com as metas do grupo; um número excessivo de agendas pessoais está sendo utilizado; membros do grupo estão retendo o feedback necessário para o replanejamento das ações implementadas; falta de motivação, membros do grupo só fazem atividades extras com recebimento de “hora-extra”; as decisões estão sempre sendo revistas, demonstrando que o processo de decisão está prejudicado por falta de compromisso por parte daqueles que o compõem. Além desses aspectos, foi observado que na organização pública existe um alto grau de politicagem, com mudanças de gestões constantes que desfazem os trabalhos em andamento e comprometem a continuidade dos projetos.

É importante registrar que, a Empresa São Braz, encontra-se em uma fase mais adiantada no que se refere a esse processo, os empregados se encontram mais envolvidos e comprometidos com os resultados organizacionais.

Para finalizar, apesar dos empecilhos e dificuldades encontrados nas organizações para a formação de equipe, pode-se constatar que as pessoas que fazem parte dessas organizações estão buscando alternativas de trabalho mais participativas, que valorizam o trabalho humano e que estimulam seus atores a desfrutar dos numerosos benefícios de trabalhar como uma equipe e não como um simples grupo. É preciso ter a clareza de que esse é um processo de mudança necessariamente lento e gradual que implica em mudanças de comportamentos e atitudes que só serão consolidadas na medida em que os novos resultados sejam registrados.

5. Conclusões

Como vimos ao longo deste trabalho, a formação de equipes para se tornar uma prática sistemática no contexto organizacional precisa necessariamente de critérios, os quais devem ser estabelecidos pelos participantes e rigorosamente cumpridos. Os objetivos devem estar engajados de modo que todos no grupo tenham o interesse de alcançá-los de forma compartilhada, confiando uns nos outros, assumindo riscos, compartilhando habilidades e sempre atentos ao espírito de cooperação.

O trabalho em equipe permite que as decisões sejam tomadas com mais eficiência e eficácia uma vez que cada um emite sua opinião baseada no seu conhecimento, com isso as idéias surgidas são as mais variadas e proporcionam uma tomada de decisão mais coerente e consistente. No entanto, para formar equipes mudanças precisam ser efetuados, tanto em nível pessoal, conhecimentos, sentimentos, valores atitudes e comportamento, quanto em nível organizacional, estrutura, organização do trabalho e tecnologia.

O título FORMAÇÃO DE EQUIPE: mito ou realidade nos propõe um questionamento que possibilitou, através dos resultados apurados, ser parcialmente, respondido. A formação de equipes existe como uma nova proposta de trabalho, uma vez que a maioria dos empregados afirmou trabalhar em equipe e apontou-a como uma prática realizada diariamente, na empresa, mesmo reconhecendo que existem obstáculos para uso dessa estratégia.

Relacionando os resultados obtidos com a teoria apresentada pode-se facilmente concluir que os tipos de equipes mais predominantes nas organizações estudadas são a equipe Solução de problemas e a Força-tarefa que, como já mencionamos, constituem respectivamente na formação de grupos temporários de resolução de problemas inerentes a um mesmo setor ou para lidar com questões que cruzam funções ou linhas de autoridade, ou seja, as decisões são

tomadas em cada área da empresa, contudo de maneira compartilhada e permitindo que cada um apresente os argumentos, buscando o melhor para a empresa num todo.

6. Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CASTILHO, Áurea. **Construindo equipes para alto desempenho: fundamentos e técnicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 5.ed.. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MUSSNUG, Kenneth J; AARON W. Hughey, A verdade sobre as equipes. **Revista HSM** Ano 2, Nº 8 P.140-146, mai-jun 1998.

QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes bem sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, H e FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WELLINS, Richard S; BYHAM, William C; WILSON, Jeanne M. **Equipes Zapp!** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Responsabilidade de autoria

As informações contidas neste artigo são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões nele emitidas não representam, necessariamente, pontos de vista da Instituição e/ou do Conselho Editorial.