

## UMA VISÃO ATUALIZADA SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE NAS ORGANIZAÇÕES

Marco Antonio Alves PEREIRA\*  
José Eduardo FREIRE\*\*  
Ana Teresa Colenci TREVELIN\*\*\*

### RESUMO

O processo de globalização e o mundo em profundas transformações fazem com que as organizações necessitam adaptar-se rapidamente a novas situações, e o trabalho em equipe é uma das configurações que permitem isto. Este artigo mostra a importância do trabalho em equipe nas organizações na atualidade e as características exigidas dos colaboradores para integrarem equipes de modo responsável.

**PALAVRAS-CHAVE:** Trabalho em equipe. Globalização. Colaboradores.

### INTRODUÇÃO

Em nenhuma outra época as empresas estiveram sujeitas a tantas e tão profundas transformações.

Na atual era de grande desenvolvimento tecnológico são oferecidos recursos que permitem às pessoas em segundos compartilhar informações a milhares de quilômetros, decretando a diminuição das distâncias. Como consequência, emerge a competição, que exerce forte influência nas empresas: a chamada globalização, avassaladora, pode derrubar os desinformados. Não se vive mais em um mundo estável e previsível.

Para acompanhar este ritmo de mudanças e preservar sua permanência e participação no mercado, as empresas estão empregando o trabalho em equipes dedicadas a produtos, projetos e clientes. Desta forma, passou-se a buscar colaboradores cujas características pessoais incluam a facilidade de trabalhar em equipe, uma vez que está sendo abandonada a ênfase na competição individual e está se privilegiando a cooperação.

O presente artigo apresenta uma visão atualizada sobre Trabalho em Equipe, os atuais requisitos organizacionais para sua implantação, bem como destaca a necessidade de preparação dos recursos humanos para trabalhar como membros responsáveis de uma equipe.

### A evolução das organizações com foco na forma de trabalho

Como relataram Fleury&Fleury (1997), nos tempos do artesanato o conhecimento sobre produtos e processos eram dominados e integrados em uma só pessoa. O artesão projetava e desenhava os produtos que iria produzir. Porém, com o passar do tempo os conhecimentos e as habilidades necessários à produção foram gradualmente sendo separados e entregues a diferentes pessoas, o que caracterizou o início da divisão do trabalho.

\* Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga, marcoapereira@gmail.com

\*\* Universidade de Ribeirão Preto, jofreire@email.unaerp.br

\*\*\* Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga, atcol@yahoo.com.br

Na Administração Científica proposta por Taylor, conforme Colenci *et al.* (2000), o controle passou a ter mais importância do que a autonomia individual, característica indispensável para a criatividade das pessoas e para os tempos de inovação.

A partir dos anos 30 surgiu outra abordagem gerencial que se diferenciava do taylorismo/fordismo: Escola de Relações Humanas. Colenci *et al.* (2000) citam que esta se preocupou exclusivamente com o comportamento e a satisfação do ser humano nas organizações, e foi neste período que as ações gerenciais passaram a incorporar o grupo de trabalho como aspecto influente nas decisões da empresa.

Na década de 1940, com o término da Segunda Guerra Mundial, o Japão passou por uma fase de reconstrução, tanto no sentido social quanto industrial. Como relata Marx (1997), neste período, Taiichi Ohno, da Toyota, propôs uma nova abordagem gerencial, que diminuía os tamanhos dos lotes produzidos anteriormente. A redução dos custos tornou-se constante preocupação do enfoque ohnista, que utilizou o trabalho cooperativo e em grupo como uma alternativa fundamental para a redução dos desperdícios.

Já na década de 50 surge a Escola Sociotécnica, propondo a formação de grupos semi-autônomos na organização do processo produtivo. Na visão de Fleury&Fleury (1997), a proposta sociotécnica implica a busca de uma solução ótima numa visão de sistema integrado, na qual as demandas e as capacitações do sistema social sejam adequadamente articuladas às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas de produção e os objetivos da organização e das pessoas.

Anos mais tarde, conforme Marx (1997), surgiram três paradigmas no que se refere à introdução do trabalho em equipe nas organizações: foram na Volvo (Suécia), Toyota (Japão) e NUMMI (Estados Unidos). Foi com o seu surgimento que a valorização do trabalho em equipe mostrou-se crescente no contexto das organizações.

De acordo com Hermann (2003), no atual cenário de competição internacional entre produtos e serviços, é condição vital para as organizações aumentarem a sua produtividade e a qualidade. Takeushi&Nonaka (1986) citam que este ambiente competitivo exige das organizações flexibilidade e velocidade, e isto não é uma tarefa individual, porque as mudanças na tecnologia e nos mercados têm um impacto diferente nas funções e na disciplina organizacional. Em síntese esta evolução pode ser apresentada, segundo Orlickas (1998) *apud* Freire (2001), conforme a Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Evolução da Gestão de Recursos Humanos.

CARACTERÍSTICAS	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
<b>Formato do trabalho</b>	Centralização total das operações no órgão de RH	Responsabilidade de linha e função de staff	Descentralização rumo aos gerentes e as suas equipes
<b>Nível de atuação</b>	Burocratizada e operacional	Departamentalizada e tática	Focalização global e estratégia no negócio
<b>Comando de ação</b>	Decisões vindas da cúpula da organização e ações centralizadas no órgão de RH	Decisões vindas da cúpula da área e ações centralizadas no órgão de RH	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho
<b>Tipo de atividade</b>	Execução de serviços especializados. Centralização e isolamento da área	Consultoria interna e prestação de serviços especializados	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento
<b>Principais atividades</b>	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina e relações sindicais	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene e segurança e relações sindicais	Partilhar com os gerentes de linha e sua equipe em como recrutar, treinar, liderar, motivar, avaliar, e recompensar os seus colaboradores
<b>Missão da área</b>	Vigilância e punição	Atrair e manter os melhores funcionários	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho

Fonte: Orlickas (1998) *apud* Freire (2001)

Diante deste cenário, surge a atuação do homem propondo mudanças na maneira de gerir as empresas, novas alternativas na busca de desenvolvimento, novas tecnologias na busca de maior produtividade objetivando um retorno eficiente na competição do mercado no qual está inserida. Nessa nova era, o trabalho em equipe faz a diferença nos negócios das organizações, pois estas são atingidas por inúmeros acontecimentos, como níveis hierárquicos diminuídos, funções atribuídas a terceiros e inovações tecnológicas, tanto no que tange a equipamentos, como a fatores organizacionais. As características empresariais mudaram bastante, de forma que os colaboradores necessitam se integrar a equipes de trabalho, de forma a se tornarem aptos e progredirem, e com isso enfrentarem novos desafios.

Assim, equipes podem fazer com que a organização consiga uma vantagem competitiva através da velocidade ao desenvolver, simultaneamente, produtos e processos de produção.

### Definindo equipes

Basicamente, a Organização, conforme Montana&Charnov (1998), é definida como sendo um grupo de pessoas unidas por objetivos e metas comuns, e, em uma visão microscópica, como sendo uma coleção de grupos inter-relacionados, sendo que todo o comportamento dos funcionários ocorre dentro e entre esses grupos.

Um grupo em uma organização não é necessariamente é uma equipe. Para que um grupo se torne uma equipe, é preciso que haja coesão, participação e, principalmente, cooperação entre seus membros.

Assim, Ancona&Nadler (1988) dizem que as equipes são grupos de pessoas formados para criar sinergia, para aumentar a aplicação coordenada de conhecimento especializado, a fim de que o desempenho do todo seja maior do que a soma de suas partes. Na sua visão, os desafios competitivos e a tecnologia da informação exigem a sinergia que pode ser conseguida através do verdadeiro trabalho em equipe.

Na visão de Drucker (1998), a equipe é um grupo, geralmente pequeno, de pessoas que possuindo formação, habilitações, conhecimentos diversos e procedendo de vários setores da organização, trabalham juntas numa área específica e definida. Geralmente, a equipe tem um coordenador, que é quase sempre designado por todo o período em que perdurar a atribuição da equipe.

Maximiano (1995) diz que a equipe é um grupo de pessoas com um objetivo comum, que pode decidir como fazer para alcançá-lo, e que trabalha dentro de uma área de autonomia definida de comum acordo com a administração.

Em Muchinsky (2004) encontra-se que “equipes são unidades sociais agregadas que trabalham dentro de um contexto social maior: a organização”.

Apesar de equipes representarem uma importante estrutura de trabalho na organização, alguns requisitos se fazem necessários para que o verdadeiro espírito de equipe exista, pois toda equipe “tem de saber a razão de sua existência. Tem de ter a consciência do propósito que a sustenta e a move”. (VERGARA, 2003)

### **Requisitos para o bom funcionamento das equipes**

É no setor do trabalho intelectual que o planejamento da equipe como complemento da organização funcional tem a possibilidade de prestar sua maior contribuição. Para a maior parte dos trabalhos operacionais, porém, a equipe não é adequada por si mesma e sozinha, como princípio de planejamento da organização.

A equipe é um genuíno princípio de planejamento da organização. Constitui o melhor princípio para tarefas permanentes da organização, como o serviço da alta direção e o trabalho inovador. E na atividade da produção em massa, braçal ou de escritório, e, acima de tudo, no trabalho intelectual, ela constitui um complemento importante, talvez mesmo indispensável, à estrutura funcional.

Não é fácil a transição da concepção da organização, como uma estrutura de relações individuais, para a concepção dela como uma estrutura de relações de grupos. Porém, esta transição é inevitável. E para que isto ocorra, Micheletti (2006) relaciona alguns dos principais requisitos para se obter equipes eficazes:

- Definir claramente a missão, os valores da empresa, as metas e objetivos da equipe. Todos devem saber qual o objetivo do trabalho para que o esforço seja feito na mesma direção;
- Respeitar a individualidade e estimular a diversidade da equipe. Equipes são formadas por pessoas, com suas especificidades. É papel do líder aceitar e estimular as diferenças, fazendo com que cada um dê o seu melhor;

- Estabelecer os papéis. Se os integrantes da equipe não sabem qual a função a desempenhar, dificilmente atingirão o objetivo comum. Pode ser necessário treinar as pessoas;
- Motivar e reconhecer os talentos. Com o tempo, é natural que a equipe perca o entusiasmo do começo. É preciso evitar que poucos trabalhem e todos os outros fiquem olhando. É preciso saber o que cada membro está fazendo, reconhecendo o desempenho de cada membro;
- Aprender a lidar com o conflito. Em uma equipe, é inevitável que haja choque de opiniões, personalidades e estilos. O desafio é saber valorizar a diferença e tornar os conflitos um bom motivo para crescer e superar as adversidades;
- Avaliar e monitorar. O monitoramento do trabalho e dos resultados é fundamental para que cada integrante saiba como está o seu desempenho, em que e como pode melhorar. Informações incompletas podem acabar com o trabalho de qualquer equipe.

De acordo com Lencioni (2002), as cinco atitudes que os membros de uma equipe verdadeiramente coesa devem ter são:

- Confiar uns nos outros;
- Envolver-se em conflitos de idéias sem qualquer censura;
- Comprometerem-se com as decisões e planos de ação;
- Chamarem-se uns aos outros à responsabilidade quando alguma coisa não sai de acordo com seus planos;
- Concentrarem-se na realização dos resultados coletivos.

Segundo McIntyre & Salas (1995) *apud* Muchinsky (2004) existem cinco principais princípios do trabalho em equipe, quais são:

- Princípio 1: O trabalho em equipe requer que seus membros dêem e recebam feedback dos outros;
- Princípio 2: Trabalho em equipe implica em boa vontade, prontidão e predisposição de apoiar os colegas durante as operações;
- Princípio 3: O trabalho em equipe requer que os membros do grupo vejam a si mesmos como um grupo cujo sucesso depende da sua interação;
- Princípio 4: Trabalho em equipe significa promover a interdependência da equipe;
- Princípio 5: A liderança de equipe faz a diferença no desempenho da equipe.

Segundo estes autores, esses princípios estabelecem uma teoria sobre o trabalho em equipe. Na verdade o trabalho em equipe ocorrerá na organização na medida em que esta o promover e o desenvolver.

Não é possível dirigir uma empresa complexa, interdependente e cooperativa com base nas premissas totalmente ilusórias de que ela é feita de relações individuais. Um novo perfil profissional e humano está se fazendo necessário e cada vez mais presente, e assim se altera a concepção dos colaboradores das organizações.

### Os colaboradores na organização moderna

Sparapani (2000) comenta que os bons profissionais são aqueles capazes de tomar decisões, pensar de maneira crítica, e trabalhar cooperativamente. Chiavenato (1996) complementa comentando que até algum tempo atrás, os profissionais considerados excelentes eram aqueles que apresentavam sinais de forte competitividade individual e espírito individualista e empreendedor. Agora, está sendo privilegiada a capacidade de cooperação social, facilidade do trabalho em conjunto com outras pessoas e alto grau de espírito de equipe. De acordo com Pires (2003), as pessoas inteligentes, dedicadas ao trabalho, ambiciosas, simpáticas, cooperativas e orientadas para as outras pessoas estão decididamente sendo as preferidas, como pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2: Evolução da Gestão de Recursos Humanos.

Fatores	Ênfase em "você"	Ênfase em "nós"
Estrutura	Trabalho individual centralizado nos departamentos	Trabalho por processos realizado por times semi-autônomos
Hierarquia	Rígida, com muitos níveis	Poucos níveis para facilitar a comunicação e agilizar a tomada de decisões
Carreira	Baseada em cargos e em tempo de serviço	O funcionário ganha projeção à medida que adquire mais habilidades
Execução de projetos	Uma área ou pessoa é eleita para levar adiante um projeto	As equipes multidisciplinares, formadas por pessoas de diversos setores, assumem o projeto
Tomada de decisão	Todas as decisões operacionais são de responsabilidade do supervisor	As decisões sobre detalhes do dia-a-dia do funcionário são tomadas por ele mesmo. A autonomia acelera os processos e aumenta a produtividade
Remuneração fixa	Baseada em cargos, tempo de serviço e formação	Baseada nas habilidades que agregam valor aos produtos da empresa
Remuneração variável	Não há participação nos resultados	Participação nos resultados proporcional às metas alcançadas variável pelo time ou ao cumprimento de projetos individuais
Comunicação	A comunicação é truncada, pois há dificuldade de transmissão das informações entre os departamentos Crença de que a competição interna gera lucros para a empresa	Estímulo à comunicação aberta entre todos os níveis. A internet tem sido o veículo mais utilizado e as reuniões viraram hábito diário
Competição	Crença de que a competição interna gera lucros para a empresa	Diminuição da competitividade. As promoções são baseadas nas habilidades adquiridas e, muitas vezes, só acontecem com o consentimento do grupo

Fonte: Pires (2003)

De acordo com Muchinsky (2004) “estabelecer requisitos de equipe envolve identificar e avaliar a congruência entre os membros com relação à personalidade e aos valores”. Assim, Prieto (1993) *apud* Muchinsky (2004) afirmou que “cinco habilidades sociais são especialmente críticas para que um indivíduo melhore o desempenho do grupo”. Estas habilidades são:

- Ganhar aceitação do grupo;
- Aumentar a unidade do grupo;
- Ter percepção da consciência de grupo;
- Compartilhar a identificação do grupo;
- Gerir as impressões que os outros tem dele.

Muchinsky (2004) afirma ainda que “as pesquisas sugerem que indivíduos com personalidades extrovertidas e dominantes influenciam fortemente o funcionamento de equipes, mas uma equipe composta exclusivamente por esses tipos de personalidades pode ser inviabilizada por sua própria dinâmica interna”.

Santos (1999) comenta que já não se deve fazer distinção entre os níveis médio e operacional das organizações, pois a proximidade entre estes é fundamental para o sucesso organizacional. Afirma, também, que os colaboradores, orientados sobre os objetivos da empresa e capacitados à tomada de decisões, planejam e controlam suas atividades, e isto independentemente do seu nível hierárquico. Assim, é de suma importância que a informação na empresa passe a fluir de maneira horizontal, ao invés de através de uma hierarquia, e isto só é possível em função de um maior trabalho de cooperação entre os funcionários.

Embora a experiência profissional, os conhecimentos adquiridos e a competência técnica sejam importantes, o que se delinea é um fator condicionador de todos os demais, que é a capacidade de trabalhar em equipe e em constante interação com outras pessoas. As habilidades e os conhecimentos técnicos, embora complicados em alguns casos, são considerados geralmente mais fáceis de ensinar e transmitir do que as habilidades de trabalhar em conjunto com outras pessoas.

## CONCLUSÃO

As estratégias para competências empresariais devem ser parte integrante da estratégia de negócio, envolvendo pontos como a importância atribuída ao desenvolvimento dos colaboradores, ao desenvolvimento do trabalho em equipe e à gestão da cultura para o sucesso organizacional.

Esta época é marcada pela utilização do colaborador como um recurso inteligente ao invés de um simples aproveitamento de sua força física pois, seu potencial intelectual tem que ser explorado, com o intuito de envolvê-lo na participação de todos os processos, trabalhando em equipes, com total autonomia para intervir, avaliar e decidir no processo do qual faz parte.

Neste cenário, outro fator de suma importância a ser considerado, é o capital humano (colaborador), pois este é a “peça chave” para a engrenagem da organização, já que os colaboradores pouco competentes dificilmente produzirão produtos competitivos. Daí a importância de colaboradores competentes em uma organização.

A aprendizagem organizacional precisa ser cada vez mais rápida e eficaz, para acompanhar a evolução do mercado, onde a inteligência e a visão do colaborador têm que ser mais amplas, ou seja, o enfoque sistêmico deve ser amplamente considerado para que se obtenha o resultado almejado.

#### ABSTRACT

*Globalization and the changing world bring organizations to new scenarios and they have to adapt themselves to new situations very quickly, so teamwork is a choice to achieve it. The present article shows the relevance of teamwork in organizations nowadays and the characteristics of employees to work in responsible job teams.*

**KEYWORDS:** *Teamwork. Globalization. Employment.*

#### REFERÊNCIAS

- ANCONA, D.G.; NADLER, D.A. *Top hats and executive tales: designing the senior teams*. Group and Organization Studies, 1988.
- CHIAVENATO, I. *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- COLENCI, A.T. *et al. O trabalho em equipe como diferencial competitivo na organização: reflexos na universidade*. /no prelo/, 2000.
- DRUCKER, P. *Introdução à Administração*. Trad. por Carlos A. Malferrari. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional – As experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2a. edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREIRE, J. E. *Competência na atual sociedade da informação*. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, BA, 2001.
- HERMANN, A. *O capital humano e a competitividade internacional*. Revista Techoje. <http://www.techoje.com.br>, 2003.
- LENCIONI, P. *Os 5 desafios das equipes*. São Paulo: Campus, 2002.
- MARX, R. *Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MICHELETTI, C. *Trabalho em equipe: essencial para todas as empresas*. Carreiras. [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho\\_equipe.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho_equipe.shtm), 2006.
- MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. *Administração – série essencial*. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MUCHINSKY, P. M. *Psicologia Organizacional*. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- PIRES, L. *Nós S.A.* – Matéria de capa da revista Amanhã, edição 188, maio de 2003. <http://amanha.terra.com.br/edicoes/188/capa01.asp>, 2003.
- SANTOS, F.C.A. *Estratégias de recursos humanos – dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SPARAPANI, E.F. *et al. Cooperative learning: an investigation of the knowledge and classroom practice of middle grades teachers*. Education Magazine. <http://www.britannica.com/bcom/magazine/article/0,5744,219312,00.html>, 2000.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *The new product development game*. Harvard Business Review. p. 137-146, 1986.
- VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2003.