

UM ESTUDO SOBRE O TRABALHO EM EQUIPE NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

Aparecida Marcelino Rosado¹, Ulysses Januzi²

RESUMO

O trabalho em equipe é um dos novos paradigmas da organização moderna, e as empresas buscam cada vez mais novas formas de trabalho e estruturas organizacionais com o intuito de alcançar seus objetivos. Para isso precisam da integração de suas equipes de trabalho para que seus processos e procedimentos ocorram de forma padronizada e correta. Nesta modalidade de trabalho o funcionário é incentivado à participar mais ativamente, e, por conseguinte, mostra suas competências e deve ser incentivado à empregá-las em prol dos objetivos da empresa. O presente estudo tem como objetivo analisar o sistema de trabalho adotado na Universidade Estadual de Londrina. O método utilizado no estudo teve caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica e questionários. Desta forma, os gerentes também devem estar atentos à sua responsabilidade de harmonizador das equipes de forma que cada indivíduo possa contribuir em tarefas que melhor se adaptem ao seu potencial. Uma tarefa bem executada deve ser devidamente reconhecida em prol da motivação que deve ser a base da equipe. A interdependência deve ser constante, trazendo unidade ao grupo de trabalho, o qual deve manter diálogo amplo e aberto a fim de expressar quaisquer dúvidas ou sugestões, agindo como verdadeiros colaboradores da organização. Assim, pode a organização aproveitar ao máximo as habilidades individuais de seus funcionários e ter pessoas comprometidas e motivadas, desde que adequadamente reconhecidas pelo seu valor.

Palavras chave: equipes de trabalho; habilidades individuais; motivação.

ABSTRACT

Teamwork is one of the paradigms of the modern organization, and companies increasingly seek new ways of working and organizational structures in order to achieve their goals. For this need the integration of their workforces so that their processes and procedures occur in a standardized and accurate. In this type of work the employee is encouraged to participate more actively, and thus show their skills and should be encouraged to employ them in support of company objectives. This study aims to examine the system of work adopted at Universidade Estadual de Londrina. The method used in the study was exploratory and descriptive. Data collection occurred by means of literature and questionnaires. Thus, managers must also be attentive to its responsibility of harmonizing the teams so that each individual can contribute on tasks best suited to their potential. A job well done should be duly recognized for the sake of motivation that must be the basis of the team. Interdependence must be constant, bringing unity to the working group, which must maintain full and open dialogue in order to express any questions or suggestions, acting as true collaborators in the organization. Will the organization make the most of individual skills of their employees and have people committed and motivated, if properly recognized for their value.

Keywords: teamwork; individual skill; motivation.

¹ Administradora de Empresas pela Instituto de Ensino Superior de Londrina (INESUL), aluna do curso de Pós Graduação "MBA em Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (INESUL) e Encarregada de Setor no Centro de Letras e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Londrina.

² Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina, professor de Qualidade pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (INESUL).

INTRODUÇÃO

É evidente a importância cada vez maior que as organizações dão às equipes de trabalho. Todas as organizações possuem grupos de pessoas trabalhando, porém, equipes representam um conceito maior.

As transformações sociais pelas quais passamos nas últimas décadas também desencadearam mudanças nas relações de trabalho. Em se tratando de qualificação profissional, o conceito de competência foi ampliado e hoje ser competente não significa apenas demonstrar o conhecimento técnico exigido pela profissão, mas também ter autonomia para solucionar problemas e disposição para participar ativamente no ambiente de trabalho, tomando decisões e assumindo responsabilidades com base no trabalho em equipe.

Devem os colaboradores de uma organização ter atitudes positivas, sistemáticas e participativas, não importando a função que ocupem dentro da organização. Somente desta forma, com a colaboração coletiva é que a vida de todos pode ser facilitada, dividindo responsabilidades e tarefas.

O tema deste estudo é o trabalho em equipe, que consistiu em analisar o sistema de trabalho em equipe adotado em um Órgão Público observando a dinâmica organizacional. A pesquisa foi realizada com funcionários da UEL – Universidade Estadual de Londrina nos Centros de Estudos CCH, CECA e CESA.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo o dicionário Aurélio equipe é o conjunto de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou a um trabalho.

Quando falamos em equipe logo vem a mente que se trata de duas ou mais pessoas que desenvolvem tarefas com um objetivo único, de comum acordo; de outra maneira, equipe é a união de grupo de pessoas em torno de objetivos desenvolvidos pelo próprio grupo.

Os integrantes de uma equipe de trabalho compartilham objetivos e resultados, isso quer dizer que a partir dos objetivos pessoais constroem um ou mais dos objetivos que atendam ao anseio de todos os integrantes da equipe. Porém não é tão fácil assim trabalhar em equipe pois muitas vezes é necessário abrir mão dos objetivos pessoais para atender aquilo que toda a equipe definiu, e hoje em dia é difícil desenvolver essas características nas pessoas, é

como afirma Larson e LaFasto(1989), os conceitos de dedicação e unidade estão incluídas na definição de “equipe” e o maior empecilho para a formação de uma equipe é o conflito entre os objetivos pessoais e os objetivos do grupo.

Com relação ao trabalho em equipe, de acordo com Davis e Newstrom (2001) alguns funcionários executam sozinhos tarefas operacionais, mas a maioria deles trabalham em pequenos grupos onde seus esforços se unem como as peças de um quebra-cabeça.

Quando um trabalho é independente, eles agem como um grupo de trabalho e buscam desenvolver uma condição de elaboração denominada trabalho em equipe, que nada é mais é que um pequeno grupo cooperativo que se encontra regularmente, estando comprometido numa ação coordenada. Quando os membros sabem os objetivos, contribuem responsável e entusiasticamente para a tarefa e se dão apoio mútuo, eles estão demonstrando um trabalho em equipe, que nada mais é que um pequeno grupo corporativo que se encontra regularmente, estando comprometido numa ação coordenada. Quando os membros sabem dos seus objetivos, contribuem responsável e entusiasticamente para a tarefa e se dão apoio mútuo, eles estão demonstrando trabalho em equipe.

COMPORTAMENTO DAS EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações, de forma geral, executam-se tarefas em equipe. A distribuição das tarefas muda a unidade de responsabilidade pela execução do trabalho do indivíduo para a equipe, introduzindo uma série de processos que não existem no nível individual, tais como cooperação, coordenação e conflito, mas que são altamente relevantes para o desempenho da equipe (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Para Moscovici (2001) a equipe é como um campo de forças, onde umas concorrem para movimentos de progresso da equipe e outras para dificuldades ou retrocesso, modificando o funcionamento grupal, os objetivos, motivação, comunicação, processo decisório, relacionamento, liderança e inovação. Todos esses componentes influem para a definição de normas de funcionamento e para o estabelecimento do clima da equipe.

Conforme Bergamini (1982), a chegada a objetivo comum em equipe depende necessariamente de relacionamento aonde há ou não interação para atingir objetivos organizacionais. Moscovici (2001) destaca que as pessoas que compõem a equipe trazem seus valores, sua filosofia e orientação de vida. A interação permite conhecimento mútuo e identificação de alguns pontos comuns que servirão de base para a elaboração de normas coletivas,

tácitas e explícitas. Moscovici (1999) descreve também que a interação está presente em toda a organização e é o que mais influência no rumo das atividades e resultados.

O sucesso da interação parece intimamente ligado a dois aspectos interdependentes: a característica de personalidade de cada um dos sujeitos, e conseqüentemente, o sistema de lentes de percepção social que cada um deles utiliza para conhecer o outro. Como as personalidades não são idênticas, os sistemas de lentes de percepção naturalmente diferirão, precipitando distorções na configuração das reais características pessoais daquele com quem se está pretendendo interagir. É nesse caso que os conceitos pré-formados, oriundos das experiências que se teve no passado em situações de interação com outras pessoas, influem decisivamente (BERGAMINI, 1982).

FATORES IMPORTANTES PARA A MOTIVAÇÃO DE SE TRABALHAR EM EQUIPE

Uma abordagem mais moderna na promoção do trabalho em equipe, segundo Dublin (2003) diz respeito a fornecer aos membros do grupo fatos e informações válidas que os motivem a trabalhar juntos. Informações novas impelem o grupo a redefinir e enriquecer seu entendimento a respeito do desafio que ele enfrenta, focando, desse modo, um propósito comum.

Em outras palavras, a qualificação do profissional atual está baseada menos no conjunto de capacidades técnicas, mas principalmente na capacidade de organizar, coordenar, inovar, agir em situações nem sempre previsíveis, decidir e cooperar com a equipe de trabalho. Essas competências, construídas mediante aprendizagem em situações de trabalho ou não, configuram-se hoje como indispensáveis para o profissional garantir seu lugar no mercado de trabalho. (SEBRAE, 2005).

Aqui vão algumas razões pelas quais o método de trabalho em equipe faz sentido para uma unidade de trabalho ou organização:

“Nossos chefes possivelmente não podem tomar todas as decisões, embora tentem, exaustivamente. O trabalho está ficando complexo demais. As pessoas que fazem o trabalho têm conhecimentos específicos e atualizados e know-how sobre como as coisas realmente deveriam ser feitas. Trabalhar e contribuir individualmente tem sido improdutivo, a comunicação não tem sido boa e os conflitos estão começando a abalar o moral. Está ficando difícil fazer o trabalho. A maioria das pessoas acha que se sentiria melhor no trabalho se pudesse opinar sobre como as coisas devem ser feitas e se assumisse a responsabilidade pelo aperfeiçoamento do produto e do processo do trabalho. As pessoas em diferentes partes da empresa precisam conversar

mais freqüentemente. Um grupo não sabe o que o outro está fazendo. Esta empresa está mudando. Tem-se visto programas de aprimoramento da qualidade, treinamento gerencial, reorganização e novas tecnologias. As equipes são o próximo passo lógico. O mercado de trabalho competitivo enviou uma mensagem para nosso gerenciamento: precisamos ser mais criativos, mais flexíveis e mais eficientes. A empresa está ficando para trás. Todos sabem que os resultados do trabalho poderiam ser melhores. É necessário aprimorar continuamente a qualidade e reduzir o custo e o desperdício.” (MAGINN, 1996, p. 15-17).

O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO – O LÍDER

Apesar dos esforços pertencentes unicamente aos colaboradores, deve também o administrador estar atento ao seu papel de integrador, que o caracterizará como líder que sabe promover os índices de produtividade em conjunto com o comprometimento dos envolvidos no processo. Apenas a formulação de metas e objetivos não promovem o trabalho em equipe, deve haver consenso entre os colaboradores de onde se deseja chegar, cabendo ao responsável pelo setor harmonizar a equipe com esta visão.

“O gestor precisa conhecer e saber lidar com sua equipe, pois trata-se de pessoas com pensamentos, valores e comportamentos diferentes. Saber ouvir e observar é a melhor ferramenta para uma boa gestão. Além disso, é importante ter a capacidade de corrigir no momento e no local adequados, assim como dar *feedbacks* positivos.” (MOURA, 2004, p. 26).

O gestor deve atentar-se também a questão hierárquica e não sobrepujar qualquer dos membros da equipe sob pena de não conseguir a coesão ideal para que os resultados esperados sejam alcançados.

“A questão da dependência envolve a relação com a autoridade e dá origem a afirmações e ações baseada, no dilema entre ser dirigido e dirigir, impotência e onipotência, submissão e rebeldia, como as alternativas possíveis de racionamento. Todos se queixam do nível superior, dizem que “eles” tornam impossível fazer as coisas e repetem frases como “não adianta”, “não dá para fazer”, “é isso que revolta” etc. Surgem também longas querelas sobre quem manda demais ou de menos.” (DINSMORE, 2004, p. 95).

Ainda segundo o autor, uma equipe só cresce quando seu líder ou alguns de seus membros são capazes de lidar construtivamente com essas questões essenciais da nossa psique. Na verdade, num grupo refinado, não há:

- Nem dependência nem independência, mas interdependência;
- Nem ataque nem evasão, mas diálogo para lidar com as diferenças;
- Nem cúmplices nem adversários, mas colaboradores; (DINSMORE, 2004, p. 57).

As pessoas, em sua maioria, pensam que suas atitudes gerais em relação ao trabalho se altera quando conseguem colaborar com idéias e opiniões, discutir formas diferentes de fazer as coisas e ver realmente as soluções de suas equipes funcionarem com eficiência. De fato, os membros de equipes eficientes até começam a se sentir melhor em relação a si mesmos porque seus colegas e as empresas os valorizam, de novas maneiras. (MAGINN, 1996)

1. Características indispensáveis

De acordo com Moura (2004, p. 25), algumas características indispensáveis à serem observadas em uma equipe de trabalho são:

- Flexibilidade: Os bons elementos de uma equipe devem ser receptivos a novas idéias, prontamente adaptáveis a condições mutáveis, e capacitados para arcar com uma certa soma de reveses ou fracassos, sem perder o impulso;
- Profundidade organizacional: Jamais se deve permitir que a ausência de um membro de equipe prejudique a atividade ou a eficiência do conjunto. “Um por todos e todos por um”. Os problemas e dificuldades enfrentados por uma equipe devem ser resolvidos em tempo real pelos membros dessa equipe.
- Mínimo de supervisão de rotina – “Não deveria ser necessário andar a rondá-los para limpar-lhes o nariz!” Metaforicamente, brincamos para mostrar que esse é um dos defeitos oriundos de instruções deficientes e da falta de delegação ou autonomia mínima para o desempenho de uma equipe de trabalho. O líder deve desenvolver sua equipe conduzindo seus membros ao crescimento pessoal e profissional. Deve buscar o aprimoramento do conhecimento e a formação de futuros líderes.
- Melhorar e avançar: A equipe deve exercer pressão em duas direções simultâneas. De um lado, deve alimentar o desejo de manter e melhorar o *status quo*. De outro, deve estar interessada em ultrapassar os padrões estabelecidos, mantendo uma busca constante de novos métodos, novos produtos, novos mercados, novos objetivos.

Mesmo conhecendo-se os critérios básicos para se trabalhar em equipe, nem sempre as pessoas estão preparadas para tal desafio, encontrando por vezes uma resistência natural à esta nova integração no trabalho. (DINSMORE, 2004, p. 95) diz que:

“Desvios em relação a tarefa são informações sobre as emoções vigentes. A comunicação intragrupal expressa sempre o choque entre os desejos ou

necessidades individuais – conscientes ou inconscientes – e as metas e limites impostos ao grupo. Três tendências surgem quase sempre nos grupos de cultura ocidental: o conflito da dependência; o conflito entre lutar ou fugir; e o conflito entre facções diferentes dentro do mesmo grupo.” (DINSMORE, 2004, p. 95).

2. Competências individuais

Por este motivo é que os funcionários devem ter competências profissionais que os capacitem a trabalhar em equipe. Estas qualificações podem ser direcionadas e orientadas pelo “líder”, que, conhecendo a cada um dos membros da equipe, pode direcionar suas tarefas em prol das atividades que melhor se adaptam ao perfil do funcionário, otimizando os resultados.

Estas são algumas das competências desejáveis, indicadas pelo SEBRAE (2005, p.38), que o profissional possua:

Intelectuais/Técnicas:

- Aprender a pensar: identificar, reconhecer e definir problemas/ formular alternativas/equacionar soluções/avaliar resultados;
- Pensar estrategicamente: responder criativamente a novas situações/atuar preventivamente/introduzir modificações em processos de trabalho;
- Integrar atividades: dominar conceitos e tarefas constantes do núcleo de ocupações afins.
- Organizacionais/Metódicas:
- Organizar o trabalho;
- Estabelecer métodos próprios;
- Gerenciar tempo e espaço de trabalho.
- Comunicativas:
- Discutir, apresentar idéias, comunicar se com o grupo e com os superiores hierárquicos;
- Atuar em contextos interativos cada vez mais complexos;
- Dialogar, negociar, argumentar, questionar;
- Buscar processos de individualização e de solidariedade.
- Sociais:
- Relacionar saberes provenientes da esfera social com o mundo do trabalho;
- Transferir conhecimentos da vida cotidiana para o trabalho;

- Não opor saber formal e saber informal.
- Comportamentais:
- Abertura às mudanças;
- Atenção;
- Criatividade;
- Curiosidade;
- Iniciativa;
- Motivação.

Viver e trabalhar em grupo exige respeito a certas regras de convivência. São elas que farão com que o ambiente de trabalho se torne agradável e possibilite a execução das tarefas sem muito conflito entre as pessoas.

Os consultores de Recursos Humanos lembram a importância de atos simples, mas muitas vezes esquecidos pelos profissionais. Um "bom dia" e um "como vai" permitem iniciar melhor a jornada diária. Vale também, ao longo do dia, lançar alguns "por favor", "por gentileza", "obrigado" para os colegas. Ser educado sempre traz boa relação do outro, que ouve e responde no mesmo tom. (RATTO, 2003)

Não há dúvidas de que a habilidade no trato com as pessoas é determinante para a qualidade de vida. Saber relacionar-se com o outro ajuda a resolver boa parte dos problemas de ordem pessoal e, na verdade, facilita muito a vida em sociedade.

No que se refere às relações de trabalho, hoje em dia também é imprescindível que o profissional saiba manter relações interpessoais com os colegas, com os profissionais de todos os setores da empresa e os superiores hierárquicos. (SENAC, 2005, p. 36)

Saber se comunicar, negociar no grupo, apresentar as próprias idéias, discutir, ser curioso, saber ouvir, valorizar a opinião dos membros do grupo e perceber como a diversidade de visões sobre um mesmo problema enriquece uma discussão são atributos indispensáveis para o processo do trabalho em equipe. (SENAC, 2005).

Por outro lado, é importante que o funcionário não se omita ao verificar alguma irregularidade no trabalho. Respeitar a hierarquia da organização, conversar com a pessoa cerca, visando ao benefício da empresa e à qualidade do serviço são sempre boas condutas. Quem tem posições claras, firmes, mas sem ser intransigente, sem ser teimoso, acaba valorizado pelas chefias imediatas. E isso não significa prejudicar o colega, mas sim valorizar o próprio trabalho. (RATTO, 2003).

O comprometimento deve ser peça chave no sucesso do trabalho em equipe, uma vez que o colaborador deve estar apto a ser proativo e integrado ao espírito de trabalho em grupo. Neste sentido, Dinsmore (2004) esclarece que:

Para cada membro da equipe, a adoção de uma postura comprometida é vital para se passar do planejamento (metas e papéis) à fase de ação (implementação). O comprometimento depende do tratamento dado aos seguintes pontos:

- **VISÃO COMPARTILHADA:** a visão deve ser facilmente comunicável a todos os envolvidos nos trabalhos. A visão compartilhada facilita o fluxo das informações e das ações. A falta dessa visão costuma gerar resistência por parte dos membros do grupo;
- **ALOCAÇÃO DE RECURSOS:** os recursos normalmente parecem limitados quando com. parados com a dimensão conceituada na visão. O comprometimento depende, em boa parte, da habilidade da equipe em administrar os escassos recursos disponíveis para atingir as metas propostas;
- **DECISÕES ORGANIZACIONAIS:** como será realizado o trabalho? Normalmente, há várias formas de executar um conjunto de tarefas. Mas preciso que haja consenso em torno de uma única filosofia ou metodologia de trabalho, para que a equipe toda possa caminhar em uma só direção. A falta desse esclarecimento provoca resistência, conflito e dependência. (DINSMORE, 2004, p. 84)

Ser participativo é então, uma qualidade importante para o trabalho em equipe e ninguém melhor do que o profissional que convive com as rotinas de trabalho para criar soluções para os problemas que frequentemente surgem nos setores.

Além disso, o profissional precisa ser disciplinado e cordial com os colegas. Por quê? Ora, sem disciplina é impossível executar as tarefas corretamente e em tempo hábil. Sem cordialidade, a convivência se torna difícil. Afinal, ninguém gosta de ficar ao lado de pessoas ríspidas durante muito tempo. O trabalho acaba não rendendo e as discussões só tendem a aumentar, tornando o ambiente de trabalho insuportável. (RATTO, 2003)

Profissionais que se envolvem com o trabalho, que procuram soluções não somente para as suas próprias tarefas, mas também para as do grupo, fazem bem a si mesmos e são essenciais em qualquer empresa.

A ética e a apresentação pessoal são outros requisitos a serem levados a sério pelo profissional. A questão ética é muito discutida hoje em dia. Afinal de contas, em qualquer

carreira existe a necessidade de se desenvolver um comportamento digno da função que se executa. Quanto à apresentação pessoal, os funcionários refletem a imagem da empresa e isso conta na hora da contratação. Os cuidados com a higiene e a aparência espelham o respeito que se tem por si mesmo e pelo outro. Profissionalmente, estão ainda envolvidos os interesses da empresa. Não há dúvida que ela dá preferência à funcionários que se mostrem atentos a essas questões. (RATTO, 2003)

Como já foi visto, o profissional precisa estar seguro para transitar entre o perfil especialista e o generalista exigidos pelo mercado, ou seja, ele deve dar conta da sua competência técnica e se interessar por outras atividades profissionais correlacionadas à sua área de atuação. Com os olhos voltados para o futuro, o profissional deve se pré-dispor a aprender sempre coisas novas e jamais achar que sabe o suficiente. (SENAC, 2005)

Competências profissionais diversificadas favorecem o ingresso no mercado de trabalho, porque possibilitam que o profissional articule seus conhecimentos em diferentes campos do saber. Cozinhas de grandes redes de hotéis, por exemplo, já exigem dos cozinheiros com familiaridade com computadores, porque as fichas técnicas das receitas são todas arquivadas em bancos de dados informatizados. Assim como o controle de estoque e de custos. Um agente de turismo, indiscutivelmente, precisa aprender pelo menos um outro idioma em razão da própria natureza de seu trabalho. O momento exige, portanto, que o profissional abra seu leque de competências. (SENAC, 2005)

Katzenbach e Smith (2001) reconhecem a relutância das pessoas em fazer parte de equipes, atribuindo – a quatro razões fundamentais.

- Falta de convicção de algumas pessoas simplesmente acreditam que o desempenho de equipes realmente seja melhor que o de indivíduos que crêem que equipes causam mais problemas do que produzem soluções, especialmente pela quantidade de tempo perdido na organização e implementação das equipes (ex: reuniões improdutivas;
- Risco e desconforto pessoal: muitos sentem muito medo, ou simplesmente não gostam de trabalhar em equipe;
- Valores individuais: a maior parte das pessoas tem valores que favorecem o desempenho, a responsabilidade individual, e quase todos os outros aspectos da vida são medidos individualmente;
- Ética de trabalho enfraquecida: algumas empresas não têm propósitos específicos para suas equipes, ou não tem mesmo um entendimento de porque

as equipes são importantes para a saúde e o bem estar da organização. Quando líderes demonstram uma preocupação maior com a política interna da empresa ou com as relações públicas externas do que um comprometimento com as metas da empresa e seus funcionários, a confiança mútua e a comunicação são minadas, aumentando a insegurança, o que causa uma erosão no nível de aceitação do trabalho em equipe dos funcionários.

Deste modo. A análise da literatura disponível sobre equipes parece indicar que o conflito entre os interesses individuais e os interesses coletivos é o maior empecilho para a formação de equipes. A falta de dedicação e unidade e o conflito entre os objetivos individuais e os objetivos da equipe são citados por Larson e La Fasto(1989), com o maior empecilho para o sucesso de uma equipe: espera-se que as pessoas educadas nos princípios individualistas, desde o desempenho escolar até o princípio de remuneração do trabalho (mesmo no trabalho em equipe), renunciem temporariamente a estes princípios para vislumbrar e trabalhar pelo objetivo coletivo, ou da equipe.

Por outro lado, o conceito de equipes permanece forte por vários motivos. O principal deles, segundo os próprios Katzenbach e Smith (2001), é que as boas equipes e excelente desempenho são inseparáveis. Ou seja não se pode ter excelente desempenho sem ter boas equipes.

3. Chefe ou Líder

O Termo chefia está diretamente ligado à hierarquia de poder constante no organograma da empresa. Sendo chefe, aquele profissional que ocupa uma função maior perante uma equipe e ou um departamento por possuir requisitos superiores de ordem técnica e humana perante as pessoas.

Líder é o indivíduo que chefia, comanda e orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias. Liderar significa nortear, dar razão para a equipe, inspirar as pessoas a serem melhores em função de um objetivo.

Como podemos observar a diferença entre chefe e líder é muito grande, para implantar a gestão participativa em uma equipe é necessário que a organização treine o chefe para liderar, ou seja, o chefe deve se transformar em líder.

O exercício da função de chefia sem o uso da liderança, acarreta prejuízos no aspectos humanos do trabalho.

A gestão participativa tem como um de seus objetivos os de valorizar o ser humano trazendo motivação aumentando o relacionamento interpessoal e como consequência traz o aumento da produtividade.

A tabela 1 abaixo mostra as principais diferenças entre Chefe e Líder.

Tabela 1 - Principais diferenças entre Chefe e Líder

| Chefe | Líder |
|---|---|
| Motivação material | Motivação espiritual |
| Que as coisas sejam feitas de forma certa | Foca na ação e não na metodologia |
| O erro é um custo | O erro é uma lição |
| Pensa e fala usando o eu | Pensa e fala usando o nós |
| Olha para o ontem e quer fazer o hoje | Olha para o amanhã e tenta fazer o hoje |

Fonte: Katzenbach e Smith (2001).

Para o ser gestor de uma equipe participativa a pessoa deve ser líder, pois segundo Hunter (2004), a liderança é habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo ambos para o bem comum.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de um estudo bibliográfico, com o objetivo ampliar os conhecimentos acerca do tema ,

Para isto , utilizou-se de livros, artigos em periódicos e buscas na internet. Outros materiais correlacionados foram utilizados visando a construção de um trabalho que possa proporcionar uma visão geral, do modo como os funcionários da Universidade Estadual de Londrina demonstra os processos, relativos ao desenvolvimento de suas atividades. Utilizou-se para a coleta de dados um questionário constituído por 10 perguntas. De acordo com Andrade (1999) questionário é o conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade de presença do pesquisador.

RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente os dados foram coletados por meio de questionários. Foi traçado um perfil dos funcionários da organização em estudo que será descrito a seguir.

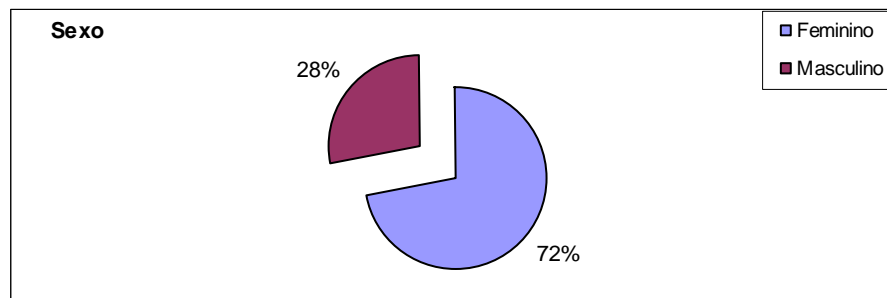


Gráfico 1 - Sexo
Fonte: A autora (2010)

Conforme mostra o Gráfico 1, na organização, 72% dos funcionários são do sexo feminino e 28% do masculino.

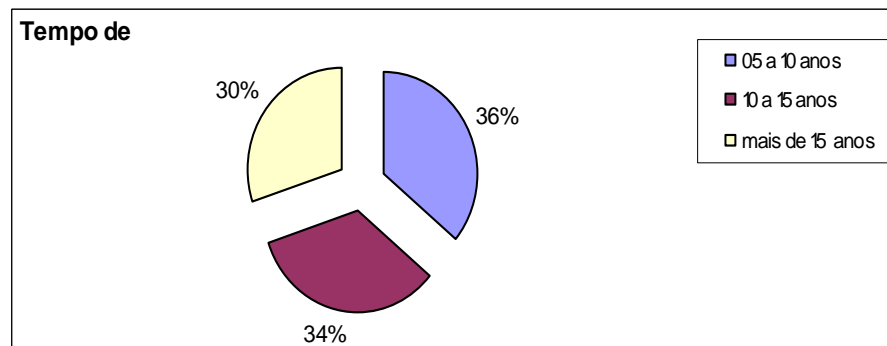


Gráfico 2 - Tempo de serviço na instituição
Fonte: A autora (2010)

Conforme mostra o gráfico 2, em relação ao tempo de serviço na organização estudada, 36% estão entre 05 a 10 anos, 34% de 10 a 15 anos e 30% estão a há mais de 15 anos.

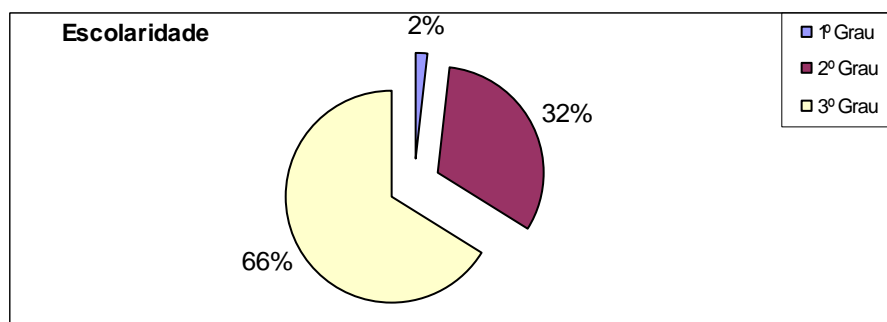


Gráfico 3 - Escolaridade
Fonte: A autora (2010)

Conforme mostra o Gráfico 3, o número de funcionários que apresentam ensino superior representa 66%, os que apresenta o 2º Grau fica em segundo com 32%, demonstrando que os funcionários possuem um grau satisfatório de estudo. A organização incentiva capacitações por meio do seu sistema de cargos correspondente ao nível de estudo.

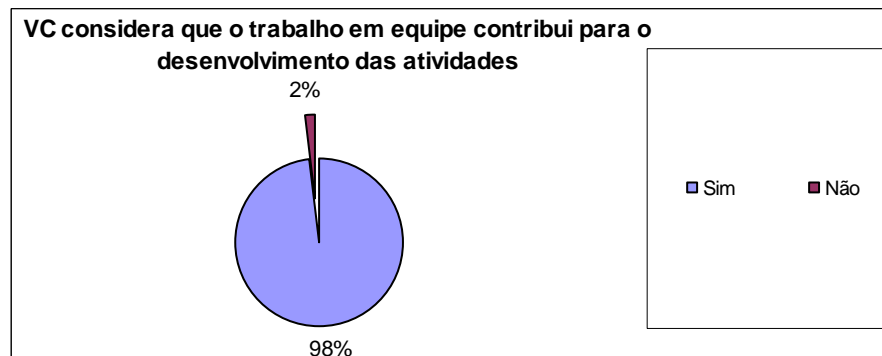


Gráfico 4
Fonte: A autora (2010)

Conforme mostra o Gráfico 4, quando questionados se o trabalho em equipe contribui para o desenvolvimento das atividades, a maioria 98% dos respondentes declararam que acreditam que o trabalho em equipe sempre contribui para o desenvolvimento das atividades e 2,0% responderam que não

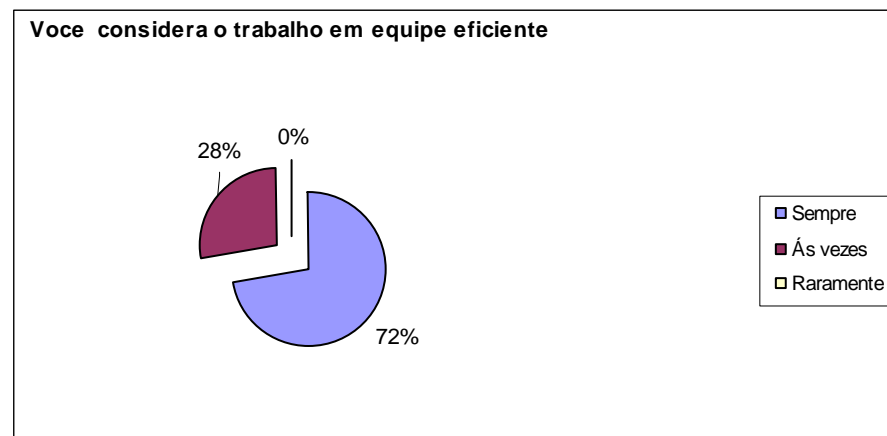


Gráfico 5 - Você considera o trabalho em equipe eficiente
Fonte: A autora (2010)

Conforme mostra o Gráfico 5, na questão se o trabalho em equipe era eficiente, verificou-se que 72% responderam que sim e 28% acha que muitas vezes é eficiente. Isto evidencia que a maioria dos funcionários participantes da pesquisa acredita que o trabalho em equipe é eficiente.

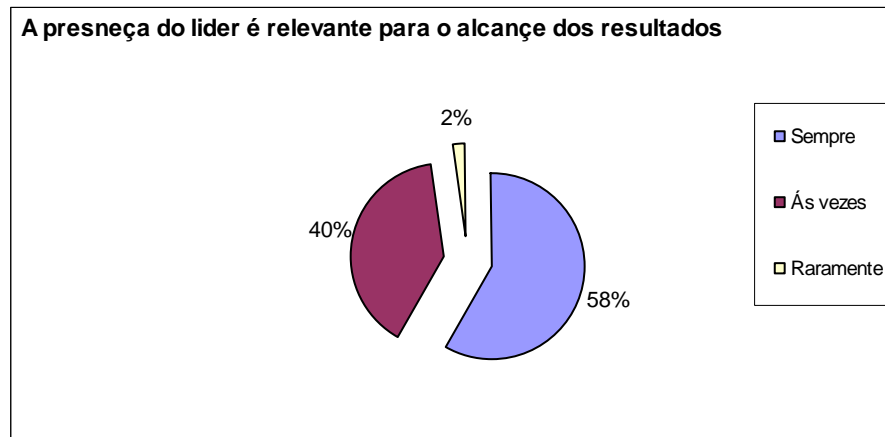


Gráfico 6 - A presença do líder é relevante para o alcance dos resultados?

Fonte: A autora (2010)

Conforme mostra o Gráfico 6, em relação à questão da relevância de uma liderança para alcance de resultados em um trabalho em equipe, 58% dos respondentes consideram que sempre há a necessidade de se ter uma liderança para que o trabalho em equipe alcance resultados. A atitude de cada líder em uma organização surte efeito no sucesso em vencer os obstáculos impostos pelo mercado de trabalho e conseqüente concorrência. A eficácia em liderança é mais facilmente obtida quando não se trata de um esforço isolado, empresas consideradas vencedoras possuem um time de bons líderes. Bergamini (1994) e Covey (2002) entendem que a liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de uma equipe, tendo a capacidade de exercer influência sobre os outros, modificando as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos.

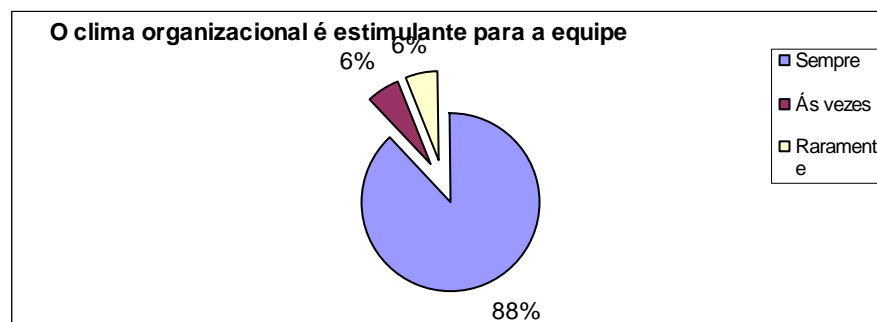


Gráfico 7 - O clima organizacional é estimulante para a equipe?

Fonte: A autora (2010)

Conforme mostra o Gráfico 7, dentre os resultados observa-se que 88% consideram que o clima na empresa é estimulante para o trabalho, e para 6% às vezes estimulante e 6% raramente. Para o clima ser estimulante é necessário ter respeito e apoio entre as pessoas e alguns componentes agem decisivamente no estabelecimento do clima, como os objetivos, a comunicação, relacionamento, liderança, dentre outros.

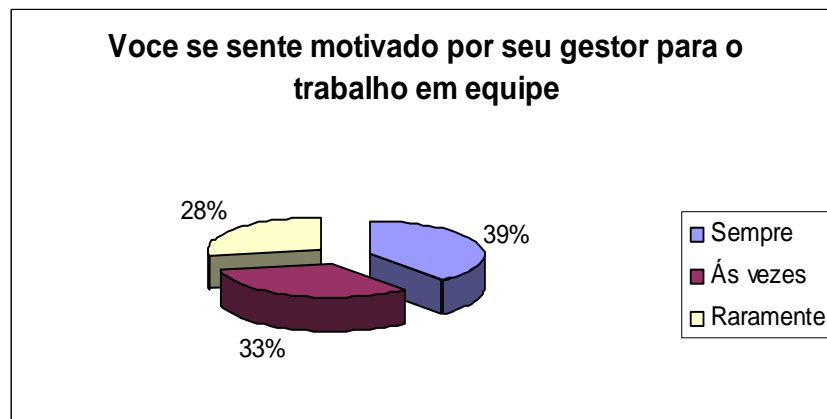


Gráfico 8 - Você se sente motivado por seu gestor para trabalhar em equipe?
Fonte: da autora (2010)

Conforme mostra o Gráfico 8, pode-se verificar que 39% se sentem motivados pelo seu gestor para trabalhar em equipe, mas 28% raramente se sentem motivado. É necessário que haja uma interação entre os membros do grupo, a presença de um líder eficaz que saiba conduzi-los em busca de um objetivo e também mantê-los motivados. O administrador, sozinho não pode completar essas tarefas. É necessário o esforço conjugado de todos os componentes da organização. Para as organizações que desejam obter êxito precisam considerar as necessidades individuais, não basta somente pagar os salários, mas valorizar seus subordinados, visto que a motivação parte do indivíduo e não somente de fatores externos.

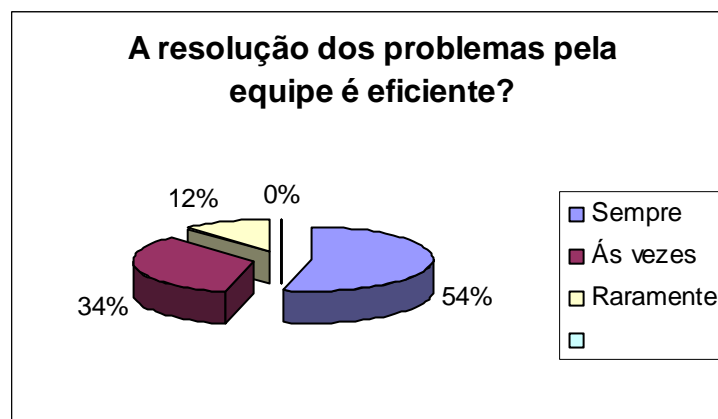


Gráfico 9 - A resolução dos problemas pela equipe é eficiente?
Fonte: da autora (2010)

Conforme mostra o Gráfico 9, dos respondentes, 54% considera que sempre a solução de conflitos pela equipe é eficiente, 34% às vezes, e 12% consideram que este tipo de solução raramente é eficiente. As equipes são formadas por pessoas que apresentam necessidades específicas quando trabalham juntas. Essas necessidades incluem comunicação eficaz, escuta ativa e solução dos conflitos que surgem quando as pessoas trabalham em grupo.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa aponta a necessidade de um ambiente organizacional com um espírito honesto de colaboração onde formalidades e superficialidades possam dar lugar a comunicação aberta e a confiança para os membros da equipe.

Além de criar um ambiente organizacional favorável, essa pesquisa sugere que as organizações treinem seus gestores para o cargo que ele terá, pois sem um bom gestor não existe boa equipe, é ele quem tem que tolerar erros e acreditar que cada membro da sua equipe pode trazer benefícios para toda a empresa, e tem que fazer com que os membros da equipe tenham respeito por ele e não medo pois o medo atrofia a criatividade, o espírito inovador e até mesmo de honestidade líderes flexíveis tem melhores equipes.. O gestor com essa técnica fornece as pessoas de sua equipe a liberdade de expor sua opinião, valorizando e mostrando como eles são capazes de executar suas atividades com sucesso e atingir suas metas.

O trabalho em grupo reúne as capacidades intelectuais, sensoriais, sentimentais e intuitivas dos colaboradores de forma a produzir algo maior. Neste sentido é que deve estar atento o coordenador que precisa avaliar as competências individuais e direcioná-las a fim de explorar o melhor de cada membro, otimizando os resultados.

Portanto, o sucesso destas mudanças depende da adaptação através de capacitação e preparação do quadro funcional em todos os níveis e setores da empresa, criando um ambiente de mudança que transmita a sensação de melhoras para a empresa e para o próprio funcionário. É necessário atitudes ousadas, arriscadas e inovadoras para garantir o sucesso, fazendo com que as pessoas superem limites e sintam-se recompensadas por isso.

O trabalho em equipe é uma modalidade deve ensinar nos seus participantes o gosto pelo desafio, pelo trabalho colaborativo, pela inovação e capacidade de liderança, planejamento e tomada de decisões, uma vez que a equipe possua essas qualidades, a produção entra em outro nível de qualidade, agilidade e otimização de recursos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo:Atlas,1982.

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional**. Traduzido por Eunice Lacava Kwasnicka: Pioneira, 2001
- DINSMORE, PAUL CAMPBELL. **Teal - Uma revolução em educação empresarial**. Rio de Janeiro: SENAC, 2004.
- DUBLIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro. Editora: Sextante 2004
- KATZENBACH, J. R. e SMITH, D. K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- LARSON, C.E. & LAFASTO, F.M.J. **Team Work**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1989.
- MAGINN, MICHAEL D. **Eficiência no trabalho em Equipe**. São Paulo: NOBEL, 1996.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 10 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001
- MOURA, Ana Rita de Macedo. **Trabalho em equipe**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2004.
- RATTO, LUIZ. **O trabalho em equipe**. São Paulo: SENAC, 2003.
- SENAC. DN. **Qualidade em prestação de serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005.
- TAMOYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.7, n.4, p.33-44. out/dez. 2003.