

O Desenvolvimento das Equipes de Trabalho no Cenário Atual

The Development of the Work Teams in the Current Scenario

Osnei Francisco Alves

Universidad Nacional de Misiones, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração. Argentina
Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba, PR. Brasil.
E-mail: consultorosnei@gmail.com

Resumo

As equipes precisam de recursos de todos os tipos para aumentar suas chances de sucesso e, principalmente, ter em mente que a empresa está comprometida com o trabalho em equipe. O objetivo deste trabalho é propor reflexões sobre o desenvolvimento das equipes no cenário atual. Analisou-se que cabe ao gestor de pessoas o forte compromisso de derrubar as barreiras, eliminando, onde for possível, a disputa interna, evitando assim, discriminações no que tange ao reconhecimento pessoal e às realizações dos indivíduos, sendo assim, qualquer projeto ambicioso requer que as pessoas trabalhem em um esforço conjunto, assim, o termo “times de trabalho” vem se tornando um importante conceito nas organizações. As velhas estruturas estão sendo reformuladas e as empresas buscam ser mais flexíveis, em face às rápidas mudanças, são mais sensíveis às necessidades dos clientes e estão experimentando uma nova estrutura baseada em times de trabalho.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Equipes. Indivíduos. Organizações.

Abstract

The teams need resources of all types to increase their success possibilities and mainly to have in mind that the company is compromised to the team work]. The objective of this work is to consider reflections on the teams development in the current scene. It was analyzed that the strong commitment fits to people's manager to knock down the barriers, eliminating, where it will be possible, the internal dispute, thus preventing, discriminations in what it refers to the personal recognition and the accomplishments of the individuals, being thus, any ambitious project requires that the people work in a joint effort, thus, the term “work teams” has become an important concept in the organizations. The old structures have been reformulated and the companies try to be more flexible before the fast changes, are more sensitive to the customers' necessities and have been trying a new structure based on work teams.

Keywords: Development. Teams. Individuals. Organizations.

1 Introdução

Com a influência da globalização, o trabalho e a produtividade se tornaram ponto chave para o enfrentamento de grandes transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. As organizações terão maior probabilidade de sucesso caso sejam capazes de realizar a transformação de estratégias em ações, de enfrentar a incerteza, a ambiguidade, atuando com visão global, em uma perspectiva de longo prazo, com capacidade de enfrentar riscos e pautar sua gestão em missões bem definidas e passíveis de serem cumpridas.

O objetivo do artigo é estabelecer a diferença entre grupo e equipe para que se escolha a forma de trabalho, que possibilite o envolvimento de todos com a consecução dos objetivos da organização, promovendo a evolução de todos, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

Preparar-se para progredir com a mudança e alcançar seu melhor desempenho requer a prática de instrumentos precisos e eficazes, que ajudem a aguçar a percepção, a coragem e a flexibilidade, pois insano é continuar a fazer o que sempre se fez, desejando conquistar resultados diferentes.

Essas turbulências crescentes na complexidade das

arquiteturas organizacionais e das relações mercadológicas fazem com que as organizações necessitem de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa.

Todo esse movimento trouxe presente à liderança por competências, que é um modelo científico atual, objetivo e inteligente de fazer gestão de pessoas, alinhada com as estratégias da empresa. A ferramenta de análise de potencial por competência possibilita clareza e objetividade para que se possa traçar um plano de ação em conjunto entre líder e liderado, na busca do perfil ideal e desempenho compatível com a expectativa da função e do alcance de resultados por meio de metas específicas. O fator preponderante para se trabalhar em equipes e liderar por competências está no crescimento pessoal e profissional, tanto do líder quanto do liderado. Portanto, liderar por competências busca identificar as necessidades de desenvolvimento do líder e do liderado, e estes, estando em uma equipe madura, inspiram os envolvidos a se comprometer e a estabelecer um plano de capacitação para melhoria de seus resultados.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

Para Fonseca (2002), *metodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação, ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Lakatos e Marconi (1991) alertam que o conhecimento pode ser verdadeiro e comprovável e nem por isso ser científico, já que a ciência não é o único caminho de acesso ao conhecimento. O que diferencia o conhecimento popular do científico é basicamente o contexto metodológico. Essa diferenciação é corroborada por Castro (1978), que distingue o processo científico da observação cotidiana pela preocupação em controlar a qualidade do dado e atenção ao processo utilizado em sua obtenção.

A pesquisa é uma atividade voltada para analisar e verificar a solução de problemas. Sendo assim, ela se inicia com uma dúvida ou de um problema, buscando uma resposta ou solução, com a utilização do método científico. Pesquisa também é uma forma de buscar conhecimentos e descobertas acerca de um determinado assunto ou fato.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico se inicia com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002).

Para Gil (2007), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem a análise das diversas posições acerca de um problema.

A pesquisa bibliográfica é interessante, pois estabelece a visão que muitos autores destacam sobre o tema, e forma uma base sólida para o estudo, propiciando uma discussão científica e pertinente abordando novas visões e capacidade crítica.

Em conformidade com os propósitos da pesquisa bibliográfica, optou-se por esse tipo de pesquisa, para o desenvolvimento de uma reflexão sobre o desenvolvimento das equipes e a sua influência nos resultados positivos das organizações imprescindíveis para a competitividade no cenário atual.

2.2 Diferenças entre grupos e equipes de trabalho

O ser humano sempre viveu em grupos podendo pertencer

a um ou até vários simultaneamente. Esses grupos influenciam o comportamento, de acordo com sua estrutura e formação, tornando-se referência para os papéis ali representados.

Moscovici (1998) ressalta que, embora o emprego do termo “equipe” seja comum nas empresas, a ocorrência de verdadeiras equipes é mais rara. Assim, faz-se necessária uma breve introdução do termo.

Etimologicamente, a palavra equipe se origina do francês *équipe*, que é um conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a realização de uma mesma tarefa ou trabalho. O entendimento de grupo vem do italiano *gruppo* ou *gruppo*, o termo é portador de uma significação em tensão. Do sentido primitivo, nó, agregado, pode-se entender, por um lado, o que reúne, o que liga entre si vários elementos, e por outro, o que prende, o que aprisiona. O que liga e/ou o que imobiliza põe em jogo a natureza das relações entre as partes de um conjunto, conforme essas relações serão diretas ou indiretas.

O conceito de tensão, como citado na definição etimológica, diz respeito à força que une pessoas distintas em torno de um objetivo comum. Em outras palavras, para que exista um grupo, é preciso haver uma tensão que una pessoas diferentes, em que a força do conjunto, guiada por essa vontade comum, vai concretizar algo impossível para um indivíduo sozinho.

Há uma tendência em se confundir grupos com equipes. Percebe-se que esses termos ganham amplo significado, quando são diferenciados teoricamente e identificados nas situações de rotina.

Moscovici (1998) estabelece uma diferenciação entre grupos e equipes, colocando os primeiros como a associação de pessoas, não necessariamente com objetivos comuns, e as equipes como um conjunto de indivíduos que passa a ter objetivos claros e comuns a todos os seus membros.

Segundo Reis *et al* (2005), os grupos de trabalho podem ser formais ou informais. Formais são aqueles definidos, com tarefas e missões atribuídas em decorrência dos objetivos e metas da organização, nos quais os papéis e atribuições dos membros são claramente definidos. Enquanto os informais, que decorrem de alianças, de acordos tácitos ou explicitados e de motivações individuais, que levam as pessoas a assumir compromissos, nem sempre previstas pela organização em que se instalam. Portanto, é importante ressaltar a influência que o alinhamento das metas e objetivos pessoais com as metas organizacionais exerce sobre o resultado dessa atuação.

Depois, evoluindo para grupo que, ainda de forma superficial, se reúne em função de compromissos comuns e, por fim, a equipe como o ápice de relação interpessoal coletiva.

Um dos aspectos que distingue grupos de equipes é a forma como as tarefas e responsabilidades são vistas, aceitas e cumpridas. No grupo, a realização do trabalho depende, exclusivamente, do indivíduo responsável por ele, enquanto na equipe, apesar da divisão de tarefas, com cada indivíduo

se responsabilizando por sua respectiva parcela, os resultados e as metas a serem atingidos correspondem ao todo, ou seja, se um dos indivíduos falha, ou não consegue desenvolver a sua parte, alguém da equipe assume a responsabilidade daquele para não comprometer o resultado. Na equipe há uma maior interdependência entre os integrantes e o nível de comprometimento com os resultados é maior, com cada um se empenhando em fortalecer a si próprio e aos demais.

Goldberg (1995) e Robbins (1999) notam que o trabalho em equipe é fundamental no desenvolvimento e na manutenção de uma estrutura organizacional voltada à solução rápida de problemas, à comunicação mais eficiente e a uma melhora no comprometimento e na qualidade de vida do trabalhador.

Drucker (2001), apesar da expressão “formação de equipes” haver-se tornado um clichê bastante comum nas empresas, não se tem uma clara visão do que seja formar uma equipe, ou mesmo do que seja uma equipe.

Entretanto, é necessário reconhecer e empenhar esforços que compense nas dificuldades na formação de equipes (cultura de gerenciamento de equipes baseada em modelos hierárquicos e autoritários, falta de esforço na construção das equipes, falta de objetivos definidos e inclinação individualista), partindo do princípio de que o trabalho em equipe não é “natural” para a maior parte das pessoas. Isto porque, tradicionalmente, e até muito recentemente, o trabalho em equipe não fez parte do dia a dia das empresas.

Katzenbach e Smith (1994) estudaram centenas de “equipes” de trabalho, e concluíram que a maioria não tinha uma clara visão dos seus objetivos e/ou como estes poderiam ser alcançados: estes grupos funcionavam, simplesmente, como grupos de trabalho, ou seja, grupos em que os membros primariamente dividem informações e melhores práticas ou perspectivas e tomam decisões para ajudar cada indivíduo a melhor desenvolver suas tarefas na área de sua responsabilidade.

A maior parte das “equipes” de trabalho são realmente “grupos de trabalho”, uma vez que não existe um objetivo ou produto final comum, os membros não têm trabalho desenvolvido em equipe ou um propósito comum e, normalmente, não são coletivamente responsáveis pelos resultados.

Segundo Drucker (2001), existem três tipos de equipes, e estas diferem em suas responsabilidades, estrutura e uso:

- A equipe de beisebol, uma equipe cirúrgica ou linha de montagem: o trabalho é independente, em série, cada pessoa em sua posição;
- A equipe de futebol, ou equipes de projetos, realizam trabalhos em paralelo, ou seja, as pessoas trabalham juntas, mas não são interdependentes; e
- A equipe de duplas de tênis ou um conjunto de jazz: existe trabalho interdependente.

Como nota o próprio Drucker (2001), muitos executivos e a literatura de administração não reconhecem a primeira equipe como sendo uma verdadeira equipe e grande parte dos estudiosos reconhecem apenas a última como sendo equipe.

Os exemplos oferecidos por Drucker (2001), entretanto, são úteis na constatação de uma realidade que nem sempre é clara: nem todos os grupos têm a mesma finalidade. Não há justificativa para se transformar uma “equipe de futebol” em uma equipe de duplas de tênis – nesta, existe a necessidade de trabalho interdependente, naquela, não.

Katzenbach e Smith (1994) nomeiam os grupos de acordo coma necessidade de trabalho interdependente, desempenho e maturidade:

- Grupo de trabalho: o grupo não tem necessidade significativa de desempenho incremental, que justifique a transformação em equipe. Os membros interagem para compartilhar informações, práticas ou perspectivas e para tomar decisões visando melhorar o desempenho de cada pessoa dentro de sua área de responsabilidade. Não há produto de trabalho coletivo e não existe responsabilidade mútua.
- Pseudo-equipe: é um grupo no qual poderia haver necessidade de desempenho incremental, mas esta necessidade não está voltada para um desempenho coletivo. Este grupo é fraco em termos de desempenho e contribui menos do que os grupos de trabalho. A sinergia é normalmente negativa, pois os esforços conjuntos sem um objetivo comum acabam minando o desempenho dos indivíduos.
- Equipe potencial: é um grupo que busca melhorar seu desempenho e tem necessidade de um desempenho incremental, mas ainda não conseguiu definir claramente seus objetivos, metas ou produto de trabalho conjunto. Estes grupos estão se estruturando com alguma disciplina, mas ainda não possuem o sentido de responsabilidade coletiva e de como abordar o trabalho comum. Estas equipes são abundantes nas empresas.
- Equipe real: é composta por um número relativamente pequeno de indivíduos, com conhecimentos e habilidades complementares, igualmente comprometidos com um propósito, metas e abordagem de trabalho comuns e pelos quais são coletivamente e mutuamente responsáveis.
- Equipe de alta performance: satisfaz todas as condições da equipe real, possui membros profundamente e completamente comprometidos com a meta da equipe e com o crescimento e sucesso uns dos outros. Esse tipo de equipe, além de ser muito rara, apresenta níveis de performance consistentemente acima das demais equipes em situação semelhante, e excedem as expectativas razoáveis em função de seus participantes.

Parker (1995) divide as equipes em três tipos:

- Equipe funcional: o tipo clássico de equipe, representada por um departamento, com um chefe e seus subordinados diretos (o chefe retém o poder, a autoridade e a responsabilidade pela tomada de decisões). Equipes funcionais agrupam elementos com funções semelhantes: marketing, compras, recursos humanos, e assim por diante.
- Equipes auto-gerenciáveis: essas equipes possuem autonomia para gerenciar todo o processo de trabalho e implementar soluções e assumem responsabilidade total pelos seus atos.
- Equipes inter-funcionais ou multidisciplinares: são constituídas por funcionários de diferentes áreas de trabalho e de diversos níveis hierárquicos, cujos esforços compartilhados são necessários para alcançar o objetivo da empresa.

Robbins e Finley (1997) e Boyett e Boyett (1999) identificam de modo bastante similar os principais estágios, ou fases de formação de uma equipe:

- Fase da formação: nesta fase, os membros estão aprendendo a lidar uns com os outros, pouco trabalho é realizado e há grande insegurança e ansiedade. As primeiras impressões são

formadas e o líder ou coordenador deve fornecer diretivas ao grupo;

- Fase de tormenta ou confusão: esta é a fase de negociação das condições de trabalho, em que hostilidade, tensões e conflitos prevalecem. A liderança, nesta fase, é fundamental para explicar limites, oferecer sugestões e manter a ordem;
- Fase da aquiescência ou normatização: os membros chegam a um alinhamento e a aceitação de seus respectivos papéis na equipe, que começa a ganhar foco e unanimidade. As informações são livremente compartilhadas, e o foco passa a ser na manutenção dos relacionamentos, que auxiliam a cooperação entre os membros. A equipe ainda não está inteiramente focada nos resultados tangíveis;
- Fase da realização ou do desempenho: é a fase das conquistas, em que níveis ótimos de resultado são finalmente alcançados – produtividade, qualidade, tomada de decisões e relacionamento interpessoal.

2.3 Desenvolvimento de equipes

Lewin (1973) em um de seus trabalhos experimentais verificou que a interrupção de uma atividade antes de sua conclusão não provoca a supressão da disposição-tensão, uma vez que o objetivo comum, apesar de ser o mesmo para todos os membros de um grupo passa pela interpretação individual de cada um. Assim, se um indivíduo, componente do grupo, se desligar desse grupo, a tensão não acaba, a disposição-tensão permanece ativa. Logo, conclui-se que a concretização da tarefa não é uma concretização objetiva de cada um individualmente, e sim o que o grupo considera o seu objetivo na situação.

De acordo com Anzieu (1993), um grupo é um envelope que faz indivíduos ficarem juntos e descreve o envelope como uma membrana de dois lados; um está voltado para a realidade exterior e o outro lado está voltado para a realidade interior dos membros do grupo. Pelo lado externo, o envelope grupal edifica uma barreira protetora contra o exterior, realizando um filtro que distingue energias a acolher as informações a receber. Na parte interna do envelope, é estabelecida a rede de regulamentos, de costumes, de ritos, de atos e fatos com valores próprios, atribuições de lugares dentro do grupo, particularidades de linguagem falada entre os membros e conhecidas somente por eles.

Para Amarú (1986), desde o momento em que um conjunto de pessoas passa a ser denominado grupo, ele estará sob a influência de três tipos de fatores: o ambiente, o próprio grupo e o indivíduo, que constituem os aspectos essenciais para que alguns grupos venham a se transformar em equipes e outros não.

Um grupo sofre a influência do ambiente dentro do qual foi formado e vive: o tipo de organização na qual se encontra, as definições estratégicas e operacionais, a facilidade ou dificuldade material ou psicológica que tem para trabalhar e muitos outros fatores que irão afetá-lo positiva ou negativamente.

As decisões gerenciais determinam o nível de influência sobre a formação, modificação ou supressão de grupos dentro da estrutura formal. Na verdade, qualquer ambiente oferece

ameaças e oportunidades, que podem ser reais ou imaginárias, percebidas pelo grupo, afetando sua coesão, sentimentos e interações.

Os grupos se distinguem uns dos outros por causa de suas propriedades intrínsecas, entre estas se destacam o tamanho, a idade, a ideologia peculiar, o tipo de missão e o efeito sinérgico que o conjunto de indivíduos produz como resultante de sua agregação. Grupos recém-formados, por exemplo, tendem a apresentar comportamentos diferentes daqueles cujos membros coexistem já há certo tempo, mas isso não quer dizer que os que já convivem há mais tempo sejam mais integrados. Às vezes, um grupo recém-formado pode apresentar uma coesão mais forte, facilitando o trabalho. A experiência e a pesquisa demonstram também que o tamanho afeta o desempenho, sendo muito mais provável que uma equipe de cinco pessoas chegue mais facilmente a algum tipo de resultado prático ou acordo, do que uma comissão de 40 pessoas.

O indivíduo possui um conjunto de características que constitui o terceiro fator de influência na constituição de um grupo. São estas, os traços de personalidade, os valores, os interesses, as aptidões e as experiências, entre outras, e que, na interação com as características dos demais membros do grupo, contribuem para formação de uma identidade com perfil de desempenho específico.

Os tipos de influência - ambiente, grupo e indivíduo - combinam-se uns com os outros, de maneira a estruturar o grupo, com identidade e perfil próprios, determinando os comportamentos. Em outras palavras, um grupo de trabalho com potencial de equipe deve manifestar simultaneamente dois tipos de comportamento: os dirigidos para a execução da tarefa, e os dirigidos para a eficiência e o bem-estar das relações pessoais, isto é, para a manutenção do próprio grupo.

Quando esses dois comportamentos estão bem equilibrados, o grupo começa a evidenciar a capacidade de trabalhar em equipe. Como produto final desse equilíbrio, o grupo tem grande chance de alcançar sucesso no desempenho e no domínio da execução da tarefa, gerando a satisfação psicológica de seus membros.

Mussung e Hughey (1998) recomendam que treinamento sobre como trabalhar em equipes seja oferecido não somente aos membros das equipes, mas principalmente aos executivos envolvidos nas iniciativas de implementação e de desenvolvimento de equipes. O primeiro requisito é que os executivos estejam comprometidos o suficiente para comparecer aos treinamentos – caso contrário, as equipes começam a se desenvolver em um ambiente em que o apoio da empresa esta nas mãos de quem não leva o conceito de equipes a sério.

Os responsáveis pela implementação de equipes, portanto, devem sempre lembrar que este não é um evento isolado, mas uma tarefa contínua, um processo, que é preciso estimular, manter e gerenciar constantemente. Parte deste esforço é identificar as condições que facilitam o trabalho colaborativo.

Desta forma, o líder tem papel preponderante na facilitação do equilíbrio entre desempenho e satisfação psicológica, propiciando o desenvolvimento do grupo em equipe.

Blanchard (2000) assegura que equipes de sucesso somente são possíveis, quando as pessoas são motivadas por um sentimento de poder agir e tomar decisões: em uma organização *empowered*, as equipes ou indivíduos têm o poder de fazer as coisas. Inerente ao *empowerment* está um ambiente de responsabilidade da equipe e dos membros da equipe por reconhecer problemas e desenvolver soluções.

Archer (1996) defende que *empowerment* é uma atitude que reflete a crença de que as pessoas que executam o trabalho todos os dias possuem o conhecimento e a experiência para controlar os processos de trabalho, bem como a habilidade para aceitar responsabilidade pela qualidade do seu trabalho.

Após serem formadas, as equipes de trabalho passam por fases até que possam atingir um estágio em que o alcance dos objetivos é favorecido.

Estas fases são apresentadas pelos grupos e como as equipes são um tipo específico de grupo, também estão sujeitas a elas.

As fases nem sempre acontecem de maneira sequencial, com isso pode ocorrer que nem todas as equipes passem por todas elas. No entanto, algumas fases de desenvolvimento das equipes são mais evidenciadas como:

- Formação – esta é a fase inicial, marcada pelo início do relacionamento entre os membros da equipe objetivando a realização do trabalho. Começa com um processo de reconhecimento e percepção do outro, mesmo que seja um colega de trabalho já conhecido. É também o momento em que o objetivo da equipe e as condutas de relacionamento são definidos de forma mais clara. Quanto mais diferenças existirem entre seus componentes mais chances de apresentar dificuldades de relacionamento. Esta fase só estará concluída quando todos se reconhecerem como membros da equipe.
- Ajuste ou negociação – após a fase de formação, quando todos já se identificam como membros da equipe, tem início o processo de ajuste ou negociação. Nesta fase é estabelecido o que será realizado, por quem e de qual maneira. Caso os membros da equipe não concordem com as decisões poderão, neste momento, redefinir as regras. Nesta fase, caso não haja uma liderança formal instituída pela organização, começa a surgir entre o grupo. O poder do grupo começa a ser dividido e disputado entre os membros. A forma como a negociação irá ocorrer dependerá do estilo pessoal dos componentes da equipe.
- Procedimentos – nesta fase há a tendência de identificação e aproximação dos membros da equipe. A troca de informações acontece, de maneira mais aberta e espontânea e existe maior tolerância face às divergências. É possível que seja explicitada, nesta fase, a concordância com as metas e objetivos da equipe. As lideranças, tendo sido aceitas pelos membros, definem, junto com eles, os papéis, tarefas e responsabilidades de cada um, assim como as normas de desempenho que favorecem a consecução dos objetivos da equipe. A conclusão desta fase acontece quando as normas de comportamento e os procedimentos são aceitos e definirão como as tarefas serão cumpridas.
- Desempenho – nesta fase a execução das atividades tem início e, por isso, também está relacionada à produtividade. Dependendo da tarefa, algumas equipes irão se aprimorar no seu desempenho e isso poderá gerar um aumento dos

níveis de produtividade. Assim, a produtividade, por estar relacionada ao desempenho da equipe, nem sempre ocorre de forma permanente.

- Desintegração – esta é a última fase do processo de desenvolvimento dos grupos ou equipes de trabalho. Ocorre quando os objetivos que motivaram a criação da equipe são atingidos e, por isso, não existe mais razão para sua continuidade. Esta fase acontece apenas com equipes de trabalho temporárias, ou seja, aquelas que são constituídas para a realização de um objetivo específico.

3 Conclusão

O desempenho da equipe depende, ainda, da qualidade do entrosamento entre seus membros. Suas personalidades e experiências profissionais e pessoais afetarão a equipe – a formação de um todo harmonioso será influenciado pela maneira como estas personalidades e experiências se articularão. Formar boas equipes, portanto, exige seleção minuciosa e uma prévia avaliação de como os perfis e personalidades individuais dos candidatos podem vir a se entrosar.

Não existe um manual nem receita para garantir o desempenho eficiente, eficaz e efetivo de uma equipe. O desempenho é influenciado por um conjunto de elementos internos e externos às equipes, que precisam ser examinados e avaliados, periodicamente, para que eventuais desvios ou eventos desagregadores sejam enfrentados e superados, para que elas possam continuar progredindo. Uma verdadeira equipe investe tempo e esforço no sentido de explorar novas formas e meios, ajustando-se, procurando acordo e reafirmando compromissos em torno do objetivo comum. A prática de uma equipe é uma redescoberta cotidiana das possibilidades do trabalho, tanto em relação às tarefas quanto às relações interpessoais.

Ao se compor uma equipe, as pessoas trazem seus conhecimentos, suas formas de expressão, vivências e valores, com isso manifestam também seus sentimentos, preconceitos e normas, nas quais baseiam sua conduta. A interação que surge, a partir desse convívio, possibilita que seus membros se conheçam e identifiquem semelhanças. Isso servirá de base para definir as normas coletivas em tácitas ou explícitas, na atuação da equipe.

Alguns fatores condicionam o processo da atuação do grupo no trabalho em equipe, como as histórias individuais de cada membro, a história ou cultura do grupo que são baseadas em acontecimentos ou situações, que marcaram a consolidação do grupo, o contexto que pode incluir desde a paisagem até a estrutura social e a aproximação dos membros do grupo.

Pode-se afirmar que times eficientes são objetivos intermediários para a obtenção de bons e consistentes resultados. As empresas estão aumentando os esforços e treinamentos para ajudar as pessoas a trabalharem juntas, de forma mais eficiente, e para atingir metas compartilhadas.

Os bons resultados da empresa estão diretamente

relacionados ao desempenho das equipes. Pensando nisso, cada vez mais, as empresas investem no desenvolvimento dos seus times, estimulando e fortalecendo o espírito de equipe.

Referências

- ARCHER, R. *On teams*. Chicago: Irwin Professional, 1996.
- AMARÚ, M.A.C. *Gerência do trabalho de equipe*. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- ANZIEU, D. *O grupo e o inconsciente: o imaginário grupal*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.
- BLANCHARD, K. *The one minute manager builds high-performance teams*. Boston: Quill, 2000.
- BOYETT, J.; BOYETT, J. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CASTRO, C. M. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- DRUCKER, P.F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001
- FONSECA, J.J.S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLDBARG, M.C. *Times: ferramenta eficaz para a qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron, 1994.
- LAKATOS, E.V., MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEWIN, K. *Princípios de psicologia topológica*. São Paulo: Cultrix, 1973.
- MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1998.
- MUSSNUG, K.; HUGHEY, A. A verdade sobre as equipes. *HSM Management*, n.8, 1998.
- PARKER, G.M. *O poder das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- REIS, A.M.V. *et al. Desenvolvimento de equipes*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- ROBBINS, H; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.