



**RATIO – FACULDADE TEOLÓGICA E FILOSÓFICA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**HARLENE FERREIRA LIMA**

**A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE: ESTUDO DE CASO NA FÁBRICA  
DE CALÇADOS CSP**

**FORTALEZA- CE  
2019**

**HARLENE FERREIRA LIMA**

**A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE: ESTUDO DE CASO NA FÁBRICA  
DE CALÇADOS CSP**

Monografia submetida à aprovação do Curso de Graduação em Administração pela RATIO – Faculdade Teológica e Filosófica, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: **Prof, Ms JOSE AIRTON DE OLIVEIRA**

**FORTALEZA/CE  
2019**

HARLENE FERREIRA LIMA

A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE: ESTUDO DE CASO NA FÁBRICA  
DE CALÇADOS CSP

Monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela RATIO – Faculdade Teológica e Filosófica, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores.

Monografia aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. M.e José Airton de Oliveira  
(Orientador)

---

Profa. D.ra. Maria Lourdes dos Santos  
(Convidada)

---

Prof. M.e Túlio Cícero Cruz  
(Convidado)

*Dedico este trabalho a minha filha Laura, minha força e esperança para lutar diariamente por dias melhores;*

*Ao meu esposo Tiago, por compreender minhas ausências na busca deste sonho.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter mim concedido saúde e força para superar as dificuldades;

Ao meu pai Manoel e minha mãe Rivanda pelo amor incondicional;

Aos meus amigos e amigas que sempre acreditaram no meu potencial e na minha vontade de vencer;

Aos professores do Curso, pelos ensinamentos valiosos;

Aos colegas do Curso, pela amizade;

Ao meu orientador Prof. Ms José Airton pela paciência e dicas preciosas;

A todos, que direto ou indiretamente contribuíram para realização desse sonho;

Meu muito obrigada!

*“As equipes brilhantes são formadas por pessoas especiais que, em geral, se irritam umas com as outras. Mas, com a ajuda ‘espiritual’ de um líder ‘iluminado’, encontram a forma de serem elas mesmas e ao mesmo tempo consagrarem-se como equipe.”*

(Tom Peters)

## RESUMO

Esta monografia discorreu sobre o tema do trabalho em equipe levando-se em consideração que esse assunto está sendo cada vez mais valorizado, haja vista, que o mesmo estimula a criatividade, produzindo melhores resultados do que o trabalho individual. Saber trabalhar em equipe é requisito dos mais valorizados pelas empresas no recrutamento e seleção de pessoal e eleva substancialmente o índice de empregabilidade daqueles que possuem habilidade para tal. Nesse contexto. Este estudo teve como objetivo analisar a importância do trabalho em equipe na visão dos funcionários da Fábrica de Calçados Csp. A metodologia empregada nesta monografia é baseada em levantamento bibliográfica na buscas do referencial teórico em livros, revistas, teses, dissertações, internet, etc e a pesquisa de campo realizada com funcionários da Fábrica de Calçados Csp. Se conclui dizendo que os funcionários da empresa pesquisada reconhece a importância do trabalho em equipe para a melhoria de suas atividades e sucesso da empresa. Contudo, observou-se também que os gestores não estão em sinergia com as equipes, o que prejudica a motivação dos seus membros na busca da qualidade dentro da organização.

**Palavras-Chave:** Trabalho em Equipe. Empresa. Relações Humanas. Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

This monograph discussed the theme of teamwork taking into consideration that this subject is being increasingly valued, since it stimulates creativity, producing better results than individual work. Knowing how to work in teams is a requirement of those most valued by companies in recruiting and selecting personnel and substantially increases the employability rate of those who have the ability to do so. In this context. This study aimed to analyze the importance of teamwork in the view of employees of the Footwear Factory Csp. The methodology used in this monograph is based on a bibliographic survey in the search of the theoretical framework in books, magazines, theses, dissertations, internet, etc. and field research conducted with employees of the Footwear Factory Csp. It concludes by saying that the employees of the researched company recognize the importance of teamwork to improve their activities and company success. However, it was also observed that managers are not in synergy with the teams, which undermines the motivation of their members in the pursuit of quality within the organization.

**Keywords:** Teamwork. Company. Human relations. People management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>2 CAPÍTULO 1</b>	
<b>A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES HUMANAS E O TRABALHO EM EQUIPE</b>	<b>12</b>
2.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.1.1. Trabalho em equipe nas organizações.....	24
<b>3 CAPÍTULO 2</b>	
<b>A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE E OS FATORES MOTIVACIONAIS</b>	<b>31</b>
3.1. <b>Gestão de equipes</b> .....	31
3.1.1. <i>Fatores motivadores do trabalho em equipe</i> .....	37
3.1.2. <b>MOTIVAÇÃO</b> .....	38
3.1.3. <b>PROPÓSITO CLARO E COMUM</b> .....	39
3.1.4. <b>COLABORAÇÃO E INTERDEPENDÊNCIA</b> .....	40
3.1.5. <b>NORMAS CLARAS</b> .....	42
3.1.6. <b>RESPONSABILIDADE E EMPOWERMENT</b> .....	42
3.1.7. <b>LIDERANÇA</b> .....	43
3.1.8. <b>ENVOLVIMENTO EMOCIONAL</b> .....	44
<b>4 CAPÍTULO 3</b>	
<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>46</b>
4.1. <b>METODOLOGIA</b> .....	46
4.1.1. Breve histórico do Município e da Fábrica de Calçados Csp.....	47
4.1.2. Análise e discussão da pesquisa de campo.....	49
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>58</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

“Nenhum homem é uma ilha”, já dizia o pensador e poeta John Donne. Diante dessa afirmação é correto dizer que o homem vive em sociedade, no convívio com outros homens, interagindo entre si para conquistar o bem-estar individual e coletivo. Ora, se o homem não vive só, obviamente, que ele também não trabalha só, mas com outros indivíduos.

A verdade é que desde que o homem existe, existe também o trabalho em equipe, na era pré história o ser humano já convivia coletivamente, desempenhando tarefas e ações improváveis de serem alcançadas sem o apoio de seu semelhante. Dessa maneira, as pessoas uniam-se no intuito de viverem em sociedade.

Nesse contexto, o trabalho em equipe está sendo cada vez mais valorizado, haja vista, que o mesmo estimula a criatividade, produzindo melhores resultados do que o trabalho individual.

As pessoas são a força que move uma empresa. O capital humano é, sem dúvida, o principal pilar de uma instituição, tendo em vista que é ele que realiza todas as ações que fazem uma organização crescer. Trabalhar em uma empresa implica em conviver com pessoas de opiniões diferentes, objetivos distintos e com outras maneiras de enxergar o mundo. Saber aceitar essas diferenças e utilizá-las em prol da execução satisfatória é indispensável para que o trabalho em equipe seja bem-sucedido.

No mundo contemporâneo a utilização de equipes como estratégia para o sucesso organizacional é cada vez mais utilizado uma vez que ao se unir em equipes as pessoas conseguem realizar tarefas que sozinhas não conseguem fazer, em equipe, elas são mais criativas e eficientes na resolução de problemas, produzem mais e com maior qualidade, desenvolvem maior autonomia e são mais motivadas

Nesse sentido, a palavra “equipe” está etimologicamente associada à realização de tarefas, de trabalhos compartilhados entre indivíduos, que do seu conjunto coletivo extraem o sucesso para a realização pretendida. Assim, o conceito de equipe consolida-se como um conjunto de pessoas que têm uma vinculação entre si para a realização de um objetivo comum.

No meio empresarial em que competitividade e mudanças são marcas registradas no dia a dia, investir em novas formas de gestão onde as pessoas são vistas como parte indispensável para o sucesso da empresa é uma prática comum. Assim, as organizações têm se deparado com novos desafios por uma prestação de serviço com competência e qualidade através do trabalho em equipe.

As empresas descobriram que equipes geram sinergia e maior motivação, são mais eficientes e eficazes na adaptação às rápidas mudanças e às novas formas de trabalho, que demandam uma capacidade de se estruturar, iniciar um trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente.

Saber trabalhar em equipe é, pois, requisito dos mais valorizados pelas empresas no recrutamento e seleção de pessoal e eleva substancialmente o índice de empregabilidade daqueles que possuem habilidade para tal

Por isso é que as empresas estão cada vez mais interessadas em formar equipes de alta performance. Trabalhar em equipe significa criar um esforço coletivo para resolver determinados problemas, são pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa visando concluir determinado trabalho, cada um desempenhando uma função específica, mas todos unidos em busca de um só objetivo, alcançar o tão desejado sucesso. É um requisito básico para o sucesso profissional.

Nessa perspectiva, esta monografia tem como tema A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE: ESTUDO DE CASO NA FÁBRICA DE CALÇADOS CSP<sup>1</sup>. Seu objetivo geral foi analisar a importância do trabalho em equipe na visão dos funcionários da Fábrica de Calçados Csp.

Como objetivos específicos tem-se: apresentar por meio da revisão de literatura um estudo sobre o trabalho em equipe, observar as vantagens do trabalho em equipe para as organizações e avaliar como acontece o trabalho em equipe numa fábrica de calçados.

Este trabalho busca responder o seguinte questionamento: como o trabalho em equipe pode colaborar para o sucesso de uma empresa?

O mesmo se justifica diante da necessidade que as organizações têm em se manter num mercado de trabalho em constante mudanças e acirrada competitividade, a partir do trabalho em equipe.

---

1 Nome fictício da empresa onde foi realizado o estudo de caso.

A metodologia empregada nesta monografia é baseada em pesquisa bibliográfica com buscas do referencial teórico em livros, revistas, teses, dissertações, internet, etc e pesquisa de campo realizada com funcionários da Fábrica de Calçados Csp<sup>1</sup>.

Quanto a sua estrutura, este trabalho divide-se em três partes. A primeira e a segunda trata da revisão de literatura sobre o tema. A terceira trata dos procedimentos metodológicos e da análise dos resultados da pesquisa de campo.

Espera-se que este trabalho sirva de norte para que as empresas percebam o quão é importante o trabalho em equipe, uma vez que na atualidade trabalhar em equipe se tornou ferramenta indispensável para os projetos e o sucesso empresarial. Assim sendo, o tema em questão não se esgota aqui, ao contrário, o mesmo abre espaço para novos estudos e novas descobertas sobre tão interessante assunto.

---

<sup>1</sup> Nome fictício da empresa onde foi realizado o estudo de caso.

## **2 CAPÍTULO 1 A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES HUMANAS E O TRABALHO EM EQUIPE**

### **2.1 Considerações sobre as relações humanas nas organizações**

Em um universo cada vez mais competitivo, sob todos os aspectos, é essencial refletir como uma administração eficaz torna-se importante no meio empresarial. Com o passar do tempo, o estudo da teoria administrativa tornou-se vital para o sucesso do administrador e das empresas devido à contínua necessidade de inovação e renovação, flexibilidade e agilidade para se conseguir mudanças e transformações no moderno mundo organizacional.

Saber administrar envolve uma série de fatores que muitas vezes não são considerados e que geralmente acabam passando despercebidos, por falta de conhecimento ou mesmo por negligência, motivo pelo qual as empresas sentem-se decepcionadas ao constatar que não atingiu satisfatoriamente sua expectativa no mundo dos negócios.

Contudo, é preciso examinar todos os aspectos que compõem uma administração segura e suficientemente capaz de produzir efeitos adequados, não só ao administrador, bem como, a todos os colaboradores que contribuem direta ou indiretamente para a realização de um determinado projeto.

É a partir dessa necessidade que surge a Teoria das Relações Humanas a qual teve início na década de 30, com a experiência de Hawthorne, cuja finalidade era estudar a relação entre efeitos físicos (variações na luminosidade) na produção de funcionários, que acabou desviando seu foco para o comportamento social dos mesmos. A partir daí, foi deixada de lado a antiga preocupação com as estruturas e processos, para dar espaço à preocupação com as pessoas (ALMEIDA, 2011).

Porém, antes de introduzir a Teoria das Relações Humanas, se faz mister conhecer ainda que de forma breve algumas das teorias administrativas que antecedem a Teoria das Relações Humanas. Assim sendo, tem-se a Teoria da Administração Científica, Teoria Clássica e Teoria Burocrática.

As principais características da Teoria da Administração Científica iniciada por Frederick Winslow Taylor no período de 1856 a 1915 estavam baseadas

principalmente no aumento da produtividade. A Teoria da Administração Científica é dividida em 3 fases:

#### 1ª FASE:

São os problemas de salários, estudo do tempo, definição de tempo-padrão, administração das tarefas.

Os trabalhadores acreditavam que seu esforço beneficiava somente o seu patrão, com isso eles não se empenhavam no trabalho; a forma de pagamento fazia com que eles acreditassem nisso.

Para resolver isso surgiu a possibilidade, dos empregados começarem a ter participação nos lucros, ganhar bônus da empresa e aumento de salário. Taylor achava que se cronometrasse o tempo máximo de trabalho e medisse espaço que o homem precisa para executar uma tarefa com eficiência, pouparia mais tempo e assim subiria a produção e o lucro da empresa.

Esse sistema foi a base para o começo da administração de tarefas, foi com ele que começaram a selecionar trabalhadores, dando pagamentos de incentivo. Com a seleção de trabalhadores, estes eram postos nos setores adequados com os seus perfis; com isso permitia que a administração controlasse a produção, dispondo do trabalho padronizado, que era essencial para a eficiência.

#### 2ª FASE:

- Aplicação de escoro da tarefa para a administração.
- Definição de princípios de administração do trabalho.

Compreende o estudo shop management (administração de operadores fabris). O homem precisa de motivações para fazer um bom trabalho, tanto o homem de 1ª classe, como o homem de classe média, torna-se ineficiente, se lhe faltar incentivo. O shop management defendia os seguintes princípios:

- Uma boa administração deve pagar salários altos, e ter baixos custos de produção.

- A administração deveria aplicar métodos de pesquisas, para determinar a melhor maneira de executar tarefas.
- Os empregados deveriam ser selecionados, e treinados, de uma maneira qualificada, e para que as tarefas fossem compatíveis.

Deveria haver uma relação mais informal entre trabalhador e patrão para garantir um ambiente mais cordial e favorável à aplicação desses princípios, produzindo ciclos de qualidades.

Taylor também tratou de outro aspecto, como padronização de ferramentas e equipamentos, seqüência e programação de operações e estudo dos movimentos. Isso tudo para economizar tempo, obtendo o aumento da produção e dos lucros na empresa.

### 3ª FASE:

- Consolidação dos princípios.
- Proposição de divisão de autoridade e responsabilidades dentro da empresa.
- Distinção entre técnicas e princípios.

Nesta fase Taylor sintetiza os objetivos da administração científica: desenvolver uma ciência para substituir o velho método empírico; selecionar o trabalhador, treiná-lo, instruí-lo, já que no passado eles escolhiam o próprio trabalho; cooperar com os trabalhadores, para que o trabalho seja feito de acordo com a ciência desenvolvida. Segundo Araujo (2009, p.6):

Taylor elaborou e divulgou os quatro elementos essenciais da Administração Científica, que são a base do que se convencionou chamar de taylorismo [...] Taylor estava preocupado com o uso da metodologia. Cada um deveria saber exatamente o que fazer e deveria fazê-lo muito bem. E mais do que isso: Taylor é responsável pelos primeiros estudos relativos à necessidade de divisão do trabalho, criando o já famoso princípio da exceção. Também foi o primeiro a descaracterizar a subordinação a um só chefe, quando estabeleceu a supervisão funcional, que caminhava paralelamente à administração hierárquica.

No passado, no trabalho, quase toda a responsabilidade caía na mão-de-obra, nesta nova fase a administração tem que estar mais bem preparada que o trabalhador, para não haver erro novamente.

Taylor também acreditava no incentivo do trabalhador individual que significa ganho material, e estímulo pessoal. Nesta última fase a principal mudança foi a criação de um departamento de planejamento. As técnicas desse princípio eram:

- Estudos de tempos e movimentos.
- Padronização de ferramentas e instrumentos.
- Padronização de movimentos.
- Conveniência de uma área de planejamento.
- Cartões de instruções.
- Sistema de pagamento de acordo com o desempenho.
- Cálculo de custos.

Assim sendo, os métodos e sistemas propostos eram de racionalização do trabalho e disciplina do conhecimento operário, sendo este colocado sob o comando de uma gerência, também a seleção rigorosa dos trabalhadores mais aptos para realização de uma determinada tarefa, a fragmentação e hierarquização do trabalho (MATOS e PIRES, 2006).

Nesta teoria o trabalhador sabia cada vez menos do todo que constituía o seu trabalho restringindo e focando seu saber somente na tarefa que lhe cabia. Ainda nesta teoria se propunha o incentivo salarial e o prêmio compatível com a produção.

A Teoria da Administração Científica focava uma questão mecanicista muito evidente, quando pressupõe que o trabalhador é motivado apenas por seu salário e prêmios, instigando-o assim a aumentar a produção para que em contrapartida receba mais. Conforme Chiavenato (2004) a Teoria Científica de Taylor baseava-se nas seguintes ideias:

» **Planejar:** Substituir a improvisação pela ciência por meio do planejamento do método.

» **Preparar:** Selecionar cientificamente os trabalhadores, de acordo com suas aptidões, e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar também as máquinas e os equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais.

» **Controlar:** Controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto.

» **Executar:** Distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.

Outra questão que chama a atenção é o fato do trabalhador estar inserido apenas no contexto de sua atividade e não do todo. Segundo Matos; Pires (2006 p. 509) alguns dos principais efeitos negativos da organização do trabalho baseada na administração científica são:

[...] a fragmentação do trabalho com separação entre concepção e execução, que associada ao controle gerencial do processo e à hierarquização rígida tem levado a desmotivação e alienação de trabalhadores, bem como a desequilíbrios nas cargas de trabalho.

É possível afirmar que, diante da atual situação das organizações, é arriscado não envolver o profissional no conhecimento coletivo, ou seja, no todo da organização, visto que o entendimento do trabalhador frente a toda questão que envolve o objeto da empresa, missão e objetivos, contribui para uma maior participação do mesmo no alcance por resultados.

Quase paralelamente à Administração Científica, surgiu a Teoria Clássica de Henri Fayol (1841-1925). Ao contrário de Taylor, que deu ênfase às tarefas, Fayol, por ter sido um homem de cúpula de grandes empresas, acreditava que a melhor forma para se atingir a eficiência era garantir a correta disposição dos órgãos componentes. Para que as organizações conseguissem dispor a organização da melhor maneira possível e, conseqüentemente, atingir a eficiência máxima, Fayol estabeleceu as funções básicas do administrador e da empresa, os elementos e princípios da Administração (CHIAVENATO, 2004).

A Teoria Clássica partia do estudo do todo organizacional e da sua estrutura para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (seções, departamentos, etc.) ou pessoas (ocupantes de cargos e executores de tarefas). A preocupação com a estrutura da organização como um todo constitui, sem dúvida, uma substancial ampliação do objeto de estudo da TGA (abordagem anatômica e estrutural).

Fayol descrevia a empresa segundo seis funções: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. A maior preocupação de Fayol era com a direção da empresa dando principalmente ênfase a todas as funções e operações que compunham o interior da mesma.

Ainda na atualidade observa-se a estruturação de segmentos ou órgãos que atuam individual e hierarquicamente de maneira distinta nas mais diversas organizações.

Para Fayol, toda organização possui um conjunto de funções, desempenhadas por empregados que possuem responsabilidades e talentos. Esses empregados são responsáveis pelas funções básicas e administrativas da empresa, têm oportunidades de exercitar suas habilidades como gestores e serem reconhecidos por isso. Chiavenato (2004, p. 65) relata que:

Para Fayol existiam em todas as empresas seis funções elementares, a saber: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. O autor afirma que a visão de Fayol sobre as funções básicas da empresa está ultrapassada e que hoje em dia essas funções recebem o nome de áreas da administração; as funções administrativas são chamadas de área de administração geral; as funções técnicas como área de produção, manufatura e operações; e as funções comerciais, de área de vendas/marketing. As funções de segurança passaram para um nível mais baixo, e surgiu a de recursos humanos ou gestão de pessoas.

O sucesso organizacional depende mais das habilidades administrativas dos seus líderes do que de suas habilidades técnicas. Fayol apresentou as funções universais da Administração, por meio das quais define o ato de administrar como sendo:

- » Prever: Avaliação do futuro, de tudo aquilo que poderá acontecer. Um bom plano de ação, que deve incluir unidade, continuidade, flexibilidade e precisão.
- » Organizar: Preparar tudo que seja útil ao funcionamento da empresa, desde a parte material até aquilo que se refere ao pessoal e ao social.
- » Comandar: Fazer agir o pessoal, de forma a obter o máximo retorno em todos os aspectos, mas, principalmente, os globais.
- » Coordenar: A harmonia de todas as atividades é o fundamental; os negócios e os trabalhos dependem dessa harmonia para o sucesso; a perfeita sincronização de todas as coisas e ações nos leva à harmonia.

» **Controlar:** Medir e dimensionar os atos para verificar se eles estão ocorrendo de acordo com o plano traçado; localizar as falhas e erros é o principal objetivo, com a finalidade de corrigi-los.

Obviamente que a divisão da empresa em departamentos gera um fator importante que é a organização. Organizar é importante, tanto atividades, como responsabilidades, porém, não é o bastante, o primordial mesmo é que todos caminhem buscando um objetivo comum.

A Teoria Burocrática surge da necessidade de estabelecer ordem e precisão nas empresas, buscando organizá-las de forma estável e duradoura com a cooperação de seus colaboradores, cada um realizando uma função especializada.

No início do século XX, Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, publicou a obra da burocracia. Porém, somente em 1947, quando essa obra foi traduzida para o inglês é que ela passou a ser reconhecida por muitos. O poder legal, racional ou burocrático é a essência da Teoria da Burocracia, a qual é baseada em:

» **Caráter legal das normas:** a organização é regida por normas e regulamentos estabelecidos. As decisões gerenciais são tomadas com base em regras, disciplina e controle, e de forma impessoal tanto com os colaboradores da organização como com os clientes. Ou seja, o gestor toma as decisões de acordo com as normas e regulamentos da empresa e não de acordo com sua vontade própria.

» **Caráter formal das comunicações:** a organização deve fazer suas comunicações por escrito, evitando duplicidade de entendimento. Para atingir a uniformidade de ações e de entendimento, a organização precisa manter tudo registrado e detalhado, para que todos possam entender.

» **Divisão do trabalho (racional):** assim como na Administração Científica, Max Weber também entende que as atividades devem ser divididas, desmembradas, para que qualquer pessoa possa se tornar especialista em um curto espaço de tempo.

» **Impessoalidade nas relações:** a distribuição das atividades é feita impessoalmente, ou seja, não considera as pessoas realmente como pessoas, e sim como cargos que elas ocupam. As regras e os procedimentos são aplicados de forma uniforme e imparcial, não se levando em conta aspectos pessoais ou emocionais para diferenciar os colaboradores.

» **Rotinas e procedimentos:** a organização fixa as regras e normas técnicas para desempenho de cada cargo, garantindo disciplina e controle na organização.

» **Competência técnica e meritocrática:** todos os colaboradores são selecionados e promovidos com base no mérito, na competência técnica e no seu desempenho, não havendo preferências pessoais e independentemente de características de raça, sexo, religião ou classe social.

» **Especialização e profissionalismo da administração:** os administradores que comandam a organização não são donos, acionistas ou proprietários, são profissionais que trabalham por salário e que buscam a eficiência organizacional. Esses profissionais são treinados para atingir os objetivos da empresa de forma profissional, deixando de lado aspectos emocionais e pessoais.

Na teoria burocrática idealizada por Max Weber a principal característica era organização das empresas em normas e regulamentos escritos e preestabelecidos para seu funcionamento. É como se cada empresa tivesse sua própria legislação para operacionalizar suas funções. De acordo com Chiavenato (2004, p. 266-267):

A burocracia, segundo Weber, traz consigo diversas vantagens. Primeiramente, devido à sua racionalidade, o que significa dizer que procura os meios mais eficientes para atingir as metas da organização. A precisão com que cada cargo é definido proporciona o conhecimento exato de cada responsabilidade. Como as atividades são organizadas em rotinas e realizadas metodicamente, e, conseqüentemente, tornam-se previsíveis, acaba por conduzir à confiabilidade entre as pessoas, evitando, assim o atrito entre elas.

De acordo com a visão de Weber, a teoria burocrática objetiva à eficiência organizacional como finalidade básica, por isso, nesta teoria as coisas que precisam ser feitas são descritas nos mínimos detalhes. Assim sendo, se mantém o caráter racional da administração com uma organizada divisão de trabalho. Nesta teoria a impessoalidade nas relações humanas prevalece, pois os trabalhadores são vistos apenas pelos seus cargos e funções que exercem dentro das organizações.

A crítica que se faz a esta teoria é quanto ao número de normas que a ela atribuída. Na verdade, ordem, normas, regras devem existir em qualquer organização social, porém, não se pode desprezar a inter-relação que deve ter tanto do trabalhador para com outro trabalhador, bem como, com o gestor da empresa, pois são essas relações que coloca a visão do como do próprio paciente que recebe o

cuidado, lembrando que na saúde trabalha-se com um produto subjetivo e como tal, sujeito a modificações. do homem como ser social e não apenas um ser econômico com um unico objetivo que é o lucro.

Estas são as teorias administrativas que antecedem a Teoria das Relações Humanas. Todas tem pontos positivos e negativos, porém, todas elas reduzem a administração numa atividade formalista onde o ser humano é parte de esquemas simples e mecanicistas.

A Teoria das Relações Humanas teve seu início no final da segunda década do século XX (1930), um período difícil, marcado por recessão econômica, inflação, desemprego e forte atuação dos sindicatos. Ela surgiu nos EUA, como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, que mostrou a necessidade de humanizar e democratizar as organizações.

Com a Teoria das Relações Humanas uma nova visão passa a ser focada especificamente: Motivação, Liderança, Comunicação, Organização Informal, entre outras. Os então superados conceitos clássicos da administração, hierarquia, racionalização do trabalho, passam a ser contestados, onde o "Homo Economicus" é substituído pelo "Homo Social".

Falar em relações humanas é considerar todo tipo de relação social ou interação entre os indivíduos. Esta é uma questão abordada por diversas ciências, dentre elas, a sociologia, a antropologia, a biologia, a política, economia, as ciências naturais, enfim, aquilo que envolve o homem está às relações humanas. Mas o que vem a ser relações humanas? De forma simples pode-se dizer que ao conjunto de interações que mantêm os indivíduos no seio de uma sociedade dá-se-lhe o nome de relações humanas.

Dentro do campo das relações humanas há variações para cada área especificamente, como por exemplo, as relações humanas no trabalho, na saúde, na educação e a relação humana social. Em se tratando das relações humanas no trabalho, por exemplo, estas são necessárias pelo fato de que todos os setores da vida exigem trabalho em grupo, o homem já não pode trabalhar sozinho. A divisão do trabalho cada vez maior torna o dia a dia da empresa mais dependente da equipe, e dos indivíduos que o compõe.

No trabalho, estas relações são necessárias, pois toda empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, tem como princípio de funcionamento o trabalho em conjunto, a coletividade, pois a maioria das tarefas são realizadas por grandes equipes de pessoas, onde cada um tem sua função. As relações humanas no ambiente de trabalho afetam a produtividade de uma organização, independentemente do seu tipo, seja pública ou privada, com ou sem fins lucrativos

Não resta dúvida de que o sucesso da empresa depende de vários fatores, tanto internos, quanto externos, porém, são as relações humanas no trabalho entre colegas, equipes e até mesmo entre empresa e colaborador que determinará o sucesso ou fracasso da organização.

Um dos pontos-chaves da administração está fortemente relacionado com as relações humanas, tendo em vista que administrar também consiste principalmente em conseguir resultados através de pessoas. Conforme Brondani (2010, p. 18):

Sem pessoas, não há produtividade, não existem empresas, ou seja, sempre existirá a relação homem e trabalho. As pessoas são a vantagem competitiva das empresas e o bem-estar no ambiente de trabalho resulta em produtividade e resultados

Corroborando com a citação vê-se que as relações humanas aqui exercem influência que pode favorecer, ou não, predisposições em termos de bom desempenho nas empresas. Então cabe aos gestores desenvolverem habilidades para fazer com que os valores e aspirações dos indivíduos contribuam para o potencial e bom desempenho organizacional que é resultado do desenvolvimento econômico e social.

Para uma organização tornar-se competitiva e de qualidade, não basta investir em tecnologia e em equipamentos de última geração. O processo de definição de estratégias de mudanças passa, necessariamente, pelo fator informação e investimentos na qualificação de recursos humanos como elementos essenciais ao desenvolvimento e crescimento organizacional.

A organização eficiente, por si só, não leva à maior produção, pois é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não foram descobertas, localizadas e satisfeitas. Segundo Maximiano(2006, p.251) “a empresa

*deve ser vista como sistema social, formado primeiramente por pessoas, sentimentos, interesses e motivações”*

Assim sendo, as relações humanas possuem realmente um papel importante dentro de uma organização, pois estão relacionadas à satisfação, motivação e produtividade dos funcionários. As relações humanas são a alma da empresa e sempre se manifestam, positiva ou negativamente, tanto no ambiente interno quanto no externo, refletem-se nos indivíduos e em suas relações familiares, sociais e profissionais

Visto que o homem é a moeda mais importante do mercado as empresas estão investindo cada vez mais nele, tanto na questão estrutural para que ele se sinta bem no local onde ele trabalha quanto no seu próprio desenvolvimento profissional. As empresas investem valores altos nos seus funcionários; não se importam em gastar com viagens, cursos, treinamentos, etc. Segundo Chiavenato, (2004, p. 91):

As empresas de todo o mundo estão tentando se tornar lugares melhores para se trabalhar. Elas estão competindo para serem conhecidas como empregadores excelentes. Não há dúvida de que o sucesso nos negócios depende de políticas de reconhecimento do valor que o ser humano tem para com a empresa.

E é nesse contexto em que o homem é valorizado, que ele ganha importância dentro da que aumenta sua satisfação e aumentando a sua satisfação ele aumenta a sua produtividade em porcentagens incríveis. Além de todos os benefícios que citamos acima está também o plano de carreira, que já se tornou exigência por parte do trabalhador ao procurar uma oportunidade no mercado de trabalho.

O trabalhador da atualidade percebe a necessidade do trabalho, não só como forma de sustento da família, mais também como válvula de escape para todos os problemas familiares e sociais, e os colaboradores estão aproveitando cada vez mais esse incentivo recebido.

Enfim, seja com vantagens salariais, plano de carreira ou qualquer outro benefício é importante saber que estudo das Escolas das Relações Humanas proporcionou a compreensão da importância da valorização do homem vista como principal meio de lucratividade e satisfação por parte da empresa e do ser.

As organizações no mundo atual exigem que as pessoas integrem-se para uma evolução social e profissional; se não há integração de indivíduos, principalmente na comunicação, não haverá produtividade, ou seja, não haverá eficiência no trabalho e no convívio social em geral.

Para que haja nas organizações relações humanas saudáveis, alguns requisitos básicos são necessários, dentre os quais pode-se citar:

- Comunicabilidade;
- Trabalho de equipe;
- Autodesenvolvimento.

Com relação a comunicabilidade a administração deve fazer com que os subordinados assumam a responsabilidade. Tanto a cooperação deve ser sempre solicitada, como bem recebida a contribuição, para que a comunicabilidade se torne melhor, concorrendo para que os subordinados assumam a responsabilidade e a execução das três se torne mais fácil.

É muito difícil fazer a comunicação no sentido de cima para baixo, ou seja, do administrador para os funcionários, porque quanto mais o administrador se esforça para fazer as comunicações, mais eles entenderão mal. Eles ouvirão o que querem ouvir e não aquilo que se está dizendo.

Sobre o trabalho de equipe com a comunicação no sentido de contribuição, ocorre uma comunicabilidade lateral, que torna possível o trabalho de equipe. Num trabalho de equipe, as pessoas trabalham juntas voluntariamente, conscientes de sua importância na execução da tarefa.

No que diz respeito ao autodesenvolvimento o funcionário, sentindo a sua importância e convocado para contribuir, procurará se autodesenvolver para atuar no desenvolvimento de uma tarefa. Ele necessitará, inclusive, de adquirir habilidades e conhecimentos.

Como se pode observar, o campo das relações humanas é bastante importante no mundo do trabalho, tendo em conta que se não decorrerem com cordialidade, acabam por prejudicar a produtividade e a eficiência das empresas. Por isso, os diretores devem sempre esforçar-se no sentido de construir equipas de trabalho onde existam boas relações humanas, sem ambientes conflituosos e minimizando as discórdias.

Para a teoria das Relações Humanas, a motivação econômica (pagar um bom salário ao empregado) é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. As pessoas são motivadas pela necessidade deste reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem.

### 2.1.1. Trabalho em equipe nas organizações

Ninguém discorda que todo ser humano fará parte de uma equipe em algum momento da vida, seja praticando esporte, estudando ou trabalhando. Daí porque estudar as equipes, quem são, como funcionam, é importante para entender a sua importância dentro das organizações empresariais.

O mundo continua cada vez mais complexo e ambíguo. Os recursos se tornam mais escassos e a globalização abre possibilidades emocionantes, mas, ao mesmo tempo, aumenta o nível de risco e complexidade na administração das organizações.

Dentro desse contexto, o trabalho em equipe tem crescido, pois permite maior flexibilidade na tomada de decisão e adaptação a mudança, proporcionando melhor desempenho do que indivíduos trabalhando separadamente. Para Maxwell (2007, p. 18):

O trabalho em equipe é de extrema importância para as organizações, pois através deste modelo é possível chegar mais rapidamente aos resultados esperados, assim sendo nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho, em outras palavras grandes feitos na história foram alcançados graças ao trabalho em equipe.

É importante descrever o que é equipe e o que é grupo, pois embora existam muitas semelhanças entre ambos, não são a mesma coisa. Dentro desse contexto, um grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas, que, para atingir determinados objetivos necessita de algum tipo de interação.

Os grupos possuem determinadas características, tais como, a existência de uma relação face a face, o compartilhamento de objetivos e a aceitação das normas construídas pelo próprio grupo. Estas normas são conhecidas por todos seus membros, embora não escritas, porém, quase sempre, são seguidas à risca. Pertencer

ao grupo implica submeter-se às suas regras e normas (ALBUQUERQUE E PUENTE-PALACIOS, 2004).

Portanto, as equipes não devem ser confundidas com grupos, mesmo que essa denominação seja usada com frequência. Grupos existem em todas as organizações, equipes não. Para se considerar uma equipe, um grupo deve compreender seus objetivos e estar engajado em alcançá-los, de forma compartilhada (MOSCOVICI, 1996).

A comunicação entre os membros de uma equipe é verdadeira, e opiniões divergentes devem ser estimuladas. A confiança é grande e assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados e os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. A equipe investe constantemente em seu próprio crescimento (MOSCOVICI, 1996). Nas figuras abaixo é possível distinguir a diferença entre equipe e grupo:

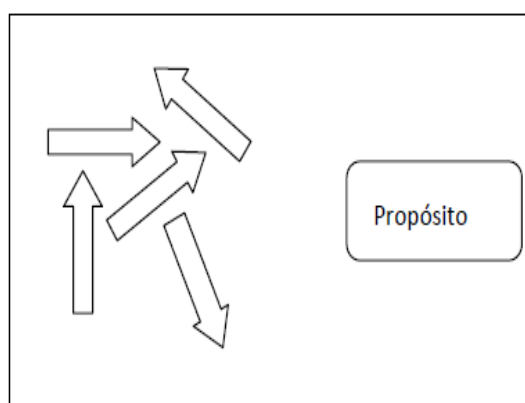


Figura 1.1-Representação de um grupo

Fonte: Lemos (1996)

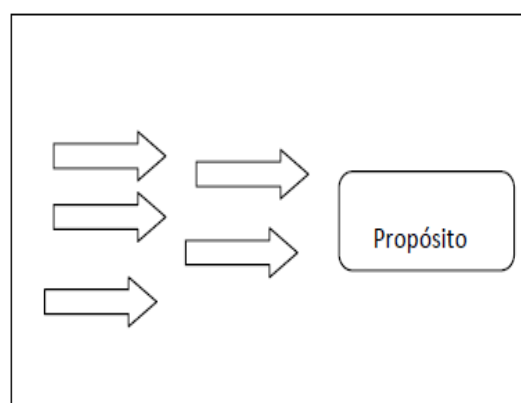


Figura 1.2-Representação de uma equipe

Fonte: Lemos (1996)

Ao observar as figuras acima, percebe-se claramente a diferença entre grupos e equipes. Nos grupos, ainda há divergência de ideias e uma maior preocupação individual. Apesar de todos seguirem os mesmos ideais, ainda há uma maior preocupação com ideias pessoais e em segundo lugar ficam os ideais do grupo como um todo, esta preocupação denota o valor do status no grupo.

Já o trabalho em equipe é a busca pelo ideal em conjunto, todos podem crescer juntos e o desejo individual fica em segundo plano. O crescimento da equipe

se torna prioridade, para que assim, todos tenham as mesmas chances de crescimento dentro das organizações. Para Robbins e Finley (2003, p. 8):

O trabalho em equipe aumenta a produtividade; melhora a comunicação; realiza tarefas que grupos comuns não podem fazer; faz melhor uso dos recursos; são mais criativas na resolução de problemas; tomam decisões de alta qualidade; resultam em melhores produtos e apresentam processos melhorados e diferenciam enquanto integram.

Como se pode observar existe uma diferenciação entre grupos de trabalho e equipes de trabalho. Os grupos de trabalho interagem apenas para trocar informações e tomar decisões, numa ajuda mútua necessária para o desempenho, mas cada um em sua área de conhecimento e/ou atuação. Para Robbins (2010, p. 262):

Nem todo grupo pode ser considerado realmente como uma equipe de trabalho. Para que exista uma equipe, é preciso que todos estejam buscando o objetivo comum do grupo, e não apenas interagindo na busca de ajuda para a realização de seus objetivos individuais. As equipes geralmente superam os indivíduos quando as tarefas realizadas exigem aptidões múltiplas, discernimento e experiência.

Como se vê pela citação, as equipes de trabalho são aquelas onde os integrantes buscam a sinergia, onde o resultado alcançado pela equipe como um todo pode ser maior do que a simples soma dos resultados individuais de cada participante isoladamente em sua área de atuação. Segundo Donnellon (2006, p. 7) as vantagens de trabalhar com equipes são:

- a) Melhor desempenho, a partir de uma base mais ampla de conhecimentos e experiência;
- b) Maior criatividade, uma perspectiva mais aberta e maior eficiência na abordagem aos problemas;
- c) A disposição para reagir às mudanças e assumir riscos;
- d) A responsabilidade partilhada, em relação às tarefas, e o compromisso comum, em relação aos objetivos;
- e) A delegação mais eficiente das diversas tarefas;
- f) Um ambiente mais estimulante e motivador para todos os membros da equipe. Com um maior número de pessoas é possível aumentar o desempenho da equipe, pois cada integrante traz consigo conhecimento e experiência que não somente agilizam o processo como também contribuem com ideias e soluções criativas na resolução de problemas.

Portanto, o trabalho em equipe nada mais é do que a soma dos esforços individuais e coletivos de um grupo de indivíduos, mas também é a soma das necessidades, inspirações, desejos individuais e coletivos. Além disso, a interação com outras pessoas afeta profundamente a forma de pensar, de sentir e de agir de um indi-

víduo, alterando o seu comportamento. Na tabela 1 abaixo é possível observar as características e habilidades desenvolvidas pelos integrantes de equipes.

Tabela 1 – Características e habilidades desenvolvidas pelos integrantes de equipes

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Liderança	Numa equipe, não é exercida sempre por uma única pessoa. Ela flui, naturalmente, por quase todos os integrantes, dependendo do assunto em discussão. O líder não controla as pessoas, apenas as orienta, ajudando a estabelecer as metas e objetivos da equipe.
Propósito e Objetivo	Representa a direção a ser seguida. Deve ser definido pela equipe, de modo a obter o comprometimento de todos. O estabelecimento do propósito ajuda a equipe orientar-se em direção a seus objetivos e metas avaliando seu desempenho.
Ambiente descontraído	O ambiente reinante em uma equipe é saudável e divertido, em função dos sentimentos de respeito e confiança existentes e da harmonia e da satisfações presentes. Os integrantes sentem uma grande satisfação em estarem reunidos e o clima torna-se agradável e produtivo.
Confiança	O desenvolvimento da confiança é um fator essencial para o crescimento e amadurecimento da equipe. É um item diretamente responsável pelo aumento do nível de comunicação e, conseqüentemente, pelo sucesso da equipe.
Lealdade	A lealdade implica em proceder conforme as regras definidas pela equipe, em honrar e praticar as decisões tomadas, influenciando diretamente na melhoria da qualidade do ambiente, no nível de confiança e na comunicação.
Dedicação	A dedicação dos integrantes às atividades da equipe decorre do fato de que todas as decisões são discutidas e compensadas, gerando a satisfação e o comprometimento, fortalecendo e aumentando o espírito de equipe.
Comunicação eficaz	Tudo é falado abertamente, sem qualquer receio de que as palavras possam ser mal interpretadas. As divergências de opiniões são úteis e aproveitadas. Todos procuram ouvir com atenção, de modo a poder contribuir.
Funções e Tarefas	As pessoas têm liberdade para inovar e desenvolver sua criatividade. As funções são bem definidas e há autonomia quanto ao planejamento e execução dessas.
Avaliação e Recompensas	A empresa deve buscar métodos de avaliação e formas de recompensas para assim, garantir a busca por melhores resultados.
Treinamento	Deve haver reciclagem e treinamento de recursos humanos, a fim de desenvolver suas habilidades organizacionais.

Fonte: Adaptado de Lemos (1996) citando McGregor (1992) e Likert (1979)

Do que se observa no quadro acima pode-se dizer que o desenvolvimento de equipes nas organizações consiste em uma técnica facilitadora da utilização mais

adequada dos recursos humanos disponíveis, e, por isso, ocorre de forma cada vez mais frequente nas organizações.

Além disso, constitui uma estratégia que proporciona o aumento da produtividade, uma maior qualidade dos produtos e serviços, uma redução de custos, a realização das necessidades dos clientes, bem como a satisfação dos membros da equipe.

Além das características citadas no quadro 1 acima, Pedro, (2009) cita algumas regras simples, mas não menos importantes quando se fala do trabalho em equipe. São elas:

#### 1. Ser paciente:

Nem sempre é fácil conciliar opiniões diversas, afinal “cada cabeça uma sentença”. Por isso é importante que seja paciente. Procure expor os seus pontos de vista com moderação e procure ouvir o que os outros têm a dizer. Respeite sempre os outros, mesmo que não esteja de acordo com as suas opiniões.

#### 2. Aceitar as ideias dos outros

Às vezes é difícil aceitar ideias novas ou admitir que não temos razão; mas é importante saber reconhecer que a ideia de um colega pode ser melhor do que a nossa. Afinal de contas, mais importante do que o nosso orgulho, é o objetivo comum que o grupo pretende alcançar.

#### 3. Não criticar os colegas

As vezes podem surgir conflitos entre os colegas de grupo; é muito importante não deixar que isso interfira no trabalho em equipe. Avalie as ideias do colega, independentemente daquilo que achar dele. Critique as ideias, nunca a pessoa.

#### 4. Saber dividir

Ao trabalhar em equipe, é importante dividir tarefas. Não parta do princípio que é o único que pode e sabe realizar uma determinada tarefa. Compartilhar responsabilidades e informação é fundamental.

#### 5. Trabalhar

Não é por trabalhar em equipe que deve esquecer suas obrigações. Dividir tarefas é uma coisa, deixar de trabalhar é outra completamente diferente.

#### 6. Ser participativo e solidário

Procure dar o seu melhor e procure ajudar os seus colegas, sempre que seja necessário. Da mesma forma, não deverá sentir-se constrangido quando necessitar pedir ajuda.

#### 7. Dialogar

Ao sentir-se desconfortável com alguma situação ou função que lhe tenha sido atribuída, é importante que explique o problema, para que seja possível alcançar uma solução de compromisso, que agrade a todos.

#### 8. Planejar

Quando várias pessoas trabalham em conjunto, é natural que surja uma tendência para se dispersarem; o planejamento e a organização são ferramentas importantes para que o trabalho em equipe seja eficiente e eficaz. É importante fazer o balanço entre as metas a que o grupo se propôs e o que conseguiu alcançar no tempo previsto.

#### 9. Evitar cair no "pensamento de grupo"

Quando todas as barreiras já foram ultrapassadas, e um grupo é muito coeso e homogêneo, existe a possibilidade de se tornar resistente a mudanças e a opiniões discordantes. É importante que o grupo ouça opiniões externas e que aceite a ideia de que pode errar.

#### 10. Aproveitar o trabalho em equipe

Afinal o trabalho de equipe, acaba por ser uma oportunidade de conviver mais perto de seus colegas, e também de aprender com eles.

Do que foi exposto aqui pode-se dizer que na atualidade a empresa não é simplesmente o local onde as pessoas trabalham para suprir suas necessidades básicas. Ela é essencialmente o ambiente onde o homem deve ser visto como parte

da empresa, que interage com outros indivíduos e é capaz de trabalhando em equipe promover o sucesso da empresa.

Todavia, para que as pessoas mantenham relações saudáveis dentro da organização se faz necessária uma gestão comprometida com todos os aspectos materiais e humanos ali existente, uma gestão adequada e que seja consciente das atuais mudanças no mundo dos negócios.

### 3 CAPÍTULO 2

#### A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE EQUIPES E OS FATORES MOTIVACIONAIS

Nesta parte, serão abordados assuntos referentes a importância e o conceito da gestão de equipes nas organizações. Tratar-se-á também neste capítulo dos fatores responsáveis pela motivação das equipes na busca por um trabalho de qualidade e um ambiente de trabalho saudável.

##### 3.1. Gestão de equipes

Uma das maiores vantagens competitivas de uma organização são as pessoas que nela trabalham. As transformações ocorridas no cenário nacional e internacional, consequências da globalização, desencadearam a necessidade urgente das empresas buscarem novos paradigmas de gestão. Gerir é agir de modo a combinar adequadamente o uso de recursos disponíveis para atingir um objetivo ou conjuntos de objetivos.

A gestão ou administração é o conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter à produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira. Por outro lado, o conceito de gestão, sob a ótica da administração empresarial, está relacionado com o conjunto de recursos e a aplicação de atividades destinadas ao ato de gerir. Assim, o processo de gestão é uma função orgânica básica da administração.

O conceito de gestão, sob a ótica da administração empresarial, está relacionado com o conjunto de recursos e a aplicação de atividades destinadas ao ato de gerir. Assim, o processo de gestão é uma função orgânica básica da administração. Para Faria (2009), o modelo básico de tipos de gestão pode ser ilustrado tabela a seguir.

Tabela 2 – Modelos básicos do tipo de gestão.

Quem administra	Como administra		
	Isoladamente	Em grupo	Coletivamente
Um	Heterogestão Absoluta ou Monárquica	Gestão Participativa Consultiva	Gestão Participativa representativa

<b>Pouco</b>	Heterogestão Relativa ou Oligárquica	Gestão Participativa Grupal	Gestão Cooperativa ou Associativa; Gestão Solidária
<b>Muitos</b>	Gestão Anárquico-individualista ou Oclocrática (sob o comando das massas)	Cogestão	Autogestão; Autoadministração; Gestão Democrática

Fonte: Faria (2009)

O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LUCK, 2010).

Dentro desse contexto, uma administração, seja ela “escolar ou empresarial, não pode deixar de ter o desenvolvimento de seus princípios, métodos e técnicas, intimamente relacionados com a natureza e os propósitos da coisa administrada. Nesse sentido Chiavenato (2004, p.53), destaca que:

A palavra administração pode assumir diferentes significados de acordo com a abordagem que se utiliza. Administração pode significar simplesmente tocar ou gerenciar um negócio ou empreendimento. Pode significar enfrentar ou responder a uma situação ou circunstância interna ou externas que precisam ser confrontadas. Ou ainda, controlar ou dirigir pessoas de maneira a obter sua submissão a ordens ou simplesmente executar tarefas.

Com base na citação, pode-se dizer que organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Porém, quando se trata de uma gestão voltada para o trabalho em equipe, esta precisa ser entendida num novo enfoque administrativo em que tanto as oportunidades, quanto os problemas das organizações devem ser compartilhados.

Essa nova perspectiva de gestão, denominada de gestão participativa exige dos indivíduos gestores uma nova forma de pensar; de que o conjunto não é mera soma de todas as partes, mas as partes compõem o todo, e é o todo que determina o comportamento das partes.

As organizações ganham uma nova visão, valorizando todos os processos e departamentos, e tendo consciência de que todos têm a sua importância e compõem

a empresa, não sendo esta mera soma de departamentos e processos, mas que são eles a organização, visto que traz a percepção da organização como uma série de processos e atividades interligadas.

A gestão participativa é a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, mas implica, também, deveres e responsabilidades, portanto, é uma gestão de participação eficaz, pois, se de um lado a gestão democrática é uma atividade coletiva implicando a participação e objetivos comuns, por outro depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (LIBÂNEO, 2008).

Nesta perspectiva a gestão participativa se fundamenta em vários princípios que se interligam, destacando a democracia como vivência social comprometida com o coletivo e a participação como uma necessidade humana.

Portanto, o modelo de Gestão Participativa vai surgir na Administração como uma das estratégias das empresas para envolverem seus colaboradores no processo de produção, e assim obterem, por meio do processo de produção, vantagens competitivas.

A administração participativa nas organizações possibilita as pessoas participarem na tomada de decisão da empresa, o que proporciona vantagens para os funcionários, uma vez que oferece certa autonomia e responsabilidade aos envolvidos, como meio de gerar parcerias com outras empresas, implantando a participação dos envolvidos com a administração em prol da visibilidade da ação, gerando bem-estar para os funcionários e para a organização que trabalha. Para Motta (2001, p. 45):

A democratização das relações sociais, a elevação do nível educacional, a complexidade das empresas modernas, os avanços das ciências e das tecnologias e do conhecimento são algumas das razões que justificam o maior envolvimento dos trabalhadores nas gestões das empresas.

Partindo desses pressupostos, a participação das pessoas nos diversos níveis de decisão contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, bem como a satisfação e a motivação dos trabalhadores. Para Luck (2005, p. 10):

Segundo a teoria das relações humanas, trabalhar em um clima participativo provoca a melhoria do comportamento, reduz resistência às mudanças e aumenta a produtividade das organizações. Entretanto, o valor da participação não está diretamente relacionado à produção ou a satisfação do trabalha-

dor, mas à institucionalização e a preservação da ação e dos direitos democráticos na sociedade como um todo.

O modelo de gestão participativa é consequência da série de transformações vivenciadas pelas organizações no mundo contemporâneo. Ainda assim a organização precisa estar preparada para desenvolver uma gestão participativa, fato que não acontece da noite para o dia (SANTOS, 2001).

Deve ser considerado um processo no qual requer estratégias para gerar melhorias. Como todo processo, precisa ser pensada e planejada. É necessário que se entenda o que seria, na prática, a gestão participativa. Isso porque algumas empresas, sem nenhuma preparação, decidem seguir a tendência e adotar o sistema moderno de gestão, mas na verdade isso não passa do discurso. Maranaldo, (1989, p. 60) diz que:

A Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.

A gestão participativa, entendida como dinâmica, agregadora e motivadora, é tendência no âmbito das organizações. Muitas empresas já estão aderindo à ideia de tratar os empregados como parceiros e incentivar a participação deles em decisões para melhorar o desenvolvimento da organização (GIL, 2009).

A participação faz parte da natureza social do ser humano e o acompanha desde o início da humanidade até os dias atuais nas diversas formas de organização. Essa interação coletiva possibilita o pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar as coisas e a valorização das pessoas.

Os gestores cada vez mais percebem a importância de uma relação mais participativa, fazendo com que o trabalhador contribua mais, não só nos afazeres que lhes são atribuídos, mas oferecendo sugestões, de modo a se envolver com o ambiente de trabalho. Como consequência disso, é natural que se encontre pessoas mais comprometidas e motivadas. Dutra, (2002, p. 57) coloca que:

O ambiente onde nos inserimos exige um modelo de gestão de pessoas que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e que ofereça a ambas orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível.

Assim sendo, a gestão participativa nas organizações deve ter o compromisso com os direitos e deveres de todos os que ali trabalham e a busca permanente da qualidade empresarial tendo como base o compartilhamento do poder através do trabalho em equipe.

A gestão desta forma pressupõe compromisso de todas as pessoas envolvidas e um ambiente o mais democrático possível, mas para tanto é necessário permitir o acesso das equipes as informações, autonomia nas decisões, implementação e valorização dos resultados

Para trabalhar com as pessoas tanto individualmente como em grupo, tem-se que ter em mente a necessidade de criar ou manter incentivos e recompensas, sejam elas monetárias ou não. Os novos modelos de gestão tem demonstrado que os gestores devem buscar novas maneiras de gerenciar e de estimular as pessoas para o trabalho. Segundo Kanter (1997, p. 26): o gerente deve considerar que:

Posição, cargo e autoridade não são mais ferramentas adequadas, não em um mundo em que os subordinados são encorajados a pensar sozinhos, ter participação nas decisões, em que os gerentes têm de trabalhar de maneira sinérgica com outros departamentos e até mesmo com outras empresas. Cada vez mais, o sucesso depende de explorar fontes de boas ideias, definir quem precisa colaborar para que se aja sobre essas ideias, trabalhar com isso para produzir resultados. Em suma, nova atividade gerencial implica formas muito diferentes de obter e usar o poder

E é a partir da necessidade da participação de todos os funcionários nas decisões da organização que surgiu na atualidade a gestão de equipes como uma ferramenta fundamental para as organizações se manterem competitivas no mercado globalizado, visto que o conhecimento é um bem que qualquer organização, independente do seu tamanho ou tipo de negócio, possui, desenvolve e dissemina.

Nas empresas, a gestão de equipes é um fator fundamental para o sucesso das atividades e projetos, independentemente do porte ou número de funcionários. Na atualidade, as pessoas não trabalham mais em uma sala isolada, mas em conjunto com outros colaboradores. E, quanto mais organizada e coordenada é a interação entre equipes, mais ela gera melhores índices de produtividade e qualidade para a organização.

Objetivos compartilhados por uma equipe cria um sentimento de coletividade que permeia a organização e abre espaço para a coerência, tornando as pessoas mais aptas a se empenharem em grandes desafios. Os objetivos comuns têm como base os objetivos pessoais.

Só as pessoas que traçam objetivos pessoais são capazes de comprometer-se com objetivos comuns. Daí a importância de se estimular o conhecimento e lapidar os modelos mentais, de forma que as pessoas percebam a importância dos objetivos comuns para a organização.

Dentro desse contexto é através do trabalho em equipe que as organizações utilizam métodos de controle da qualidade para solucionar problemas e garantir o cumprimento de padrões operacionais. Analisam os problemas sugerem, implantam e acompanham as soluções quando aprovadas. São equipes que constantemente buscam a melhoria da qualidade, da produtividade, dos produtos, dos insumos, dos processos, das condições ambientais, da segurança, tudo em prol do sucesso nas organizações.

Dentro desse contexto, é necessário fortalecer a gestão de equipes compartilhando ações, pois a interação entre os participantes de uma equipe de trabalho não é só “estar juntos”, trocar ideias ou dividir tarefas do dia-a-dia, mas também, enfrentar dificuldades e superar divergências.

O trabalho em equipe é fundamental para qualquer organização, mas deve ser conduzido da forma correta. Quando o gestor forma uma equipe e a deixa sem as orientações, treinamentos e ajustes necessários, as pessoas ficam totalmente desmotivadas e perdidas. Isso pode levar projetos importantes por água abaixo e fazer a produtividade da empresa despencar.

O maior segredo da gestão de equipes é delegar as responsabilidades, de forma que cada profissional – dentro de sua área de atuação, habilidades e experiências – possa desenvolver o seu trabalho da melhor maneira possível, com qualidade e motivação.

E essa não é uma tarefa fácil para o responsável pela gestão. Saber criar uma equipe produtiva exige a observação atenta de cada colaborador, não apenas pelos seus conhecimentos técnicos e experiências profissionais, mas também pela sua capacidade de:

- Solucionar problemas;
- Trabalhar em equipe;
- Saber lidar com a pressão;
- Atuar com competência;
- Solucionar conflitos com paciência.

Assim sendo, a gestão de equipes é um saber empresarial que se desenvolveu fortemente nas últimas décadas, uma vez que as equipes são tomadas como um componente essencial de administração.

O crescimento e desempenho das organizações depende de funcionários motivados e integrados com os princípios e valores do lugar onde trabalham. Dessa forma, é necessário que os funcionários tenham conhecimento do que se passa na empresa e possam também participar de algumas decisões.

É essencial que todos estejam comprometidos com a visão e missão da organização para que sejam alcançados resultados positivos decorrendo em reconhecimento e satisfação no mercado globalizado e cada vez mais competitivo.

Pode-se dizer então que administrar uma equipe com qualidade diferencia a empresa dos seus concorrentes. Ao escolher as pessoas certas para exercer cada função, a organização torna-se mais eficaz e produtiva, ganhando melhorias capazes de alavancar os negócios positivamente.

Por isso, uma boa gestão de equipes é indispensável para o sucesso empresarial. Vale salientar ainda que estas equipes precisam de fatores que as motivem, daí a necessidade dos gestores em desenvolver nas organizações fatores motivacionais.

### 3.1.1. Fatores motivadores do trabalho em equipe

As relações humanas estão presentes no ambiente organizacional, daí a importância do investimento cada vez maior por parte dos gestores na busca constante para maior envolvimento e comprometimento das equipes de trabalho com a organização.

O processo de tomada de decisão de um indivíduo é dirigido, em grande parte, pelo desejo de um determinado benefício ou pelo medo de alguma consequência. São as chamadas necessidades. As necessidades por subsistência, segu-

rança, reconhecimento, crescimento, entre outras, tornam-se poderosos motivadores do comportamento humano. Nesta perspectiva, muitos são os fatores que resultam no sucesso ou no fracasso de uma equipe, dentre os quais serão vistos nesta seção.

### 3.1.2. Motivação

A motivação humana procura explicar por que as pessoas se comportam de determinada maneira; é a tensão persistente que leva à ação visando à satisfação de uma necessidade individual. “Corporativamente” falando, é o processo e a consolidação de estímulos e influências no comportamento das pessoas para se atingir um objetivo comum para a organização.

No entanto, ninguém motiva outra pessoa. A motivação é algo íntimo, pessoal, provocada por alguma necessidade individual. O que as organizações podem fazer é criar instrumentos que mostrem e explicitem nos colaboradores comportamentos e ações que os levem a uma motivação para atingirem uma satisfação.

Um dos principais fatores motivadores do trabalho em equipe é a motivação. O sucesso de uma equipe e membros motivados estão intrinsecamente relacionados. Uma equipe dificilmente obterá sucesso se seus membros não estiverem motivados, interessados nos seus objetivos e resultados. Por outro lado, um indivíduo dificilmente se sentirá motivado a continuar em uma equipe que não esteja obtendo o resultado desejado, que não tenha sucesso.

A realização pessoal, o desejo de atingir seus objetivos, ser reconhecido e valorizado são alguns sinais mais conhecidos que motivam o ser humano. Porém, motivar pessoas não é uma tarefa simples. Para Gil (2009, p. 210)

[...] Os motivos têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Como se pode ver pela citação não é fácil a tarefa de motivar as pessoas, portanto, descobrir os fatores que estimulam a motivação em cada um dos membros de uma equipe é o que todos os gestores buscam para suas empresas. Daí ser importante que a empresa ceda espaço para que a equipe consiga se conhecer

realmente, entender seu comportamento organizacional, saber o que a deixa motivado, quais seus interesses dentro da empresa, o que almeja alcançar.

Os fatores motivacionais devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada, nesses fatores estão os benefícios que a empresa proporciona aos funcionários, os salários, espaço para discussões, espaço para ideias, oportunidades de promoção dentro da empresa. Gil, (2009, p. 208) coloca que:

[...] aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se e desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las.

Assim sendo, a motivação é uma força que estimula a pessoa a agir por conta própria, buscando atender suas necessidades. Esta força vem de dentro de cada um, podendo ser estimulada por outras pessoas, pois o envolvimento completo da equipe requer muito esforço dos gestores, não basta apenas aumentar o salário dos funcionários pelo desempenho no trabalho, a pessoa envolve-se muito mais quando se sente recompensada de maneira verdadeira.

No geral, uma equipe de sucesso pode prover a base de sustentação da motivação. Quando as pessoas sentem que estão se desenvolvendo, aprendendo novos conceitos, adicionando novas competências, atingindo os objetivos determinados, ou seja, obtendo sucesso, a motivação tende a manter-se alta.

### 3.1.3. Propósito claro e comum

A essência de uma equipe é o comprometimento comum, ou seja, a dedicação recíproca. Entretanto, esse tipo de interdependência necessita de um propósito comum. Independentemente do comprometimento: produzir terminais de cabos. Ser a maior financeira de veículos do país, fazer com que sua banda tenha sucesso ou fazer de seu bairro um lugar melhor para se viver, necessita ser o objetivo partilhado por todos os membros.

Tendo em vista uma meta, um objetivo a ser alcançado, a equipe cria sinergia, comprometimento, responsabilidade, união. Como estas são características impossíveis de serem impostas, pois são intrínsecas à dinâmica da equipe, o objetivo

não pode ser imposto. Se isto ocorrer não será possível criar a motivação que uma equipe requer para ser bem sucedida.

A equipe que acreditar que sua missão é importante terá maior sucesso do que aquele que não se importar ou acreditar que a missão é uma mera obrigação. Ou seja, acreditar, comprar a ideia aumenta a chance de sucesso.

As pessoas compram uma ideia quando confiam nos seus líderes e quando sabem que seus esforços têm um significado. Mas esse “comprar a ideia” só ocorre naturalmente, não pode ser coagido. Ele aumenta com a confiança mútua e decresce num ambiente de incerteza. Ele é sempre autêntico. Não é um truque. Uma camuflagem (OLSON, 1993).

#### 3.1.4. Colaboração e interdependência

Outro importante fator motivador que leva um indivíduo a participar de uma equipe é a incapacidade de fazer tudo sozinho, a dependência de outros, para conseguir atingir um determinado objetivo ou saciar uma necessidade.

A colaboração é a base da sociedade humana (Mark, 2002). O trabalho em equipe não é simplesmente estar juntos ou passar a informação de um para o outro. Faz-se necessário criar uma cultura colaborativa que permita uma genuína cooperação entre os membros. Roldão (2007, p.28) defende que:

Trabalhar colaborativamente implica que cada indivíduo tenha um contributo a dar, que tem de ter o seu processo de construção individual e singular, que requer também tempos e modos de trabalhar individuais. Por conseguinte, as próprias tarefas de trabalho colaborativo entre os professores podem, e devem, abranger momentos de trabalho individual para preparar ou aprofundar.

Assim sendo, a colaboração é apresentada como a estratégia ideal para a resolução de inúmeras dificuldades, verificadas nas organizações atuais e como chave para o seu desenvolvimento e progresso.

Portanto, falar de trabalho em equipa implica também ter em conta não só as relações com os colegas, mas também com os demais colaboradores da empresa, sendo necessária, desta forma, uma nova ética da relação, o reconhecimento de que não se vive numa ilha deserta.

Na economia formal ou informal, na faculdade, na política, na vizinhança, na família as pessoas interagem em benefício comum. Uns dependem de outros. Já na interdependência de tarefas os membros do grupo devem interagir sem deixar de depender mutuamente para completar o trabalho de maneira satisfatória. Conforme Lawer et. al. (2000, p. 58):

A interdependência é um conjunto de atividades no qual dois ou mais indivíduos produzem um fluxo de melhores benefícios do que aqueles que poderiam obter sozinhos. Por exemplo, a união de vizinhos para a elaboração de uma festa de fim de ano; a união de profissionais de várias áreas do banco para o desenvolvimento de um projeto. Esses exemplos indicam como a tarefa se enriquece com a contribuição de cada um, num processo de desenvolvimento.

Dentro desse contexto, equipes são mais eficazes quando há um alto nível de interdependência e um alto nível de variância no modo em que a tarefa pode ser realizada. Quando há esse alto índice de variância, há a necessidade de uma análise crítica, neste caso, uma decisão em conjunto pode gerar um melhor resultado.

Quando há uma alta interdependência, há a necessidade de outras pessoas para o sucesso do trabalho a ser realizado. Neste caso, o trabalho em equipe é a estrutura correta para a união das pessoas, competências e talentos. Assim, as pessoas se interessam em participar das equipes.

Se um trabalho pode ser melhor concluído através de pessoas trabalhando sozinhas, então a formação de uma equipe não é necessária e nem atrativa. A interdependência constante garante a formação da equipe e do seu sucesso (LAWLER et al., 2000).

Quando uma determinada tarefa é complexa, a troca de informações, conhecimentos, pontos de vista diferentes reduzem a probabilidade de uma tomada de decisão incorreta, reduzindo o risco. A interdependência, justamente por causa da redução de incerteza, aumenta com o passar das interações em uma equipe (LAWLER et al., 2000).

Quanto mais interações ocorrerem, sem que haja problemas significativos, maior será a confiança que um indivíduo terá sobre os demais, maior será o conhecimento, maior será a sua facilidade de interagir, ou seja, maior será a sua interdependência com os demais. Conseqüentemente, menor será a sua predisposição de querer sair da equipe (LAWLER et al., 2000).

### 3.1.5. Normas claras

Equipes que obtiveram sucesso, desenvolveram, desde o início, regras claras de conduta para ajudá-las a realizar suas tarefas. Exemplos de regras de conduta são: não atender ao telefone durante as reuniões; comprometer-se a ouvir; não discriminar nenhum ponto de vista; manter sigilo das informações obtidas no grupo; o que ficar decidido deverá ser respeitado por todos, independentemente de um ponto de vista contrário; fazer críticas construtivas; todos devem realizar tarefas independentemente da posição hierárquica que se encontra; qualquer mal-entendido ou problema interpessoal deverá ser exposto, para que se chegue em um acordo, entre outras (KATZENBACH E SMITH, 1994).

Esse tipo de conduta, mesmo parecendo simples e desnecessária, serve para evitar conflitos que podem prejudicar o bom andamento da equipe. Se uma regra não for entendida como sendo importante para a maioria do grupo ou cairia em descrença sendo desrespeitada ou seria obedecida, mas sem vantagem percebida para o grupo, tornando-se inclusive uma regra vista como perturbadora.

Entretanto, se uma regra for vista pela maioria como sendo importante, mesmo que não traga muito benefício real ao desenvolvimento dos trabalhos da equipe, ela deve ser firmada.

### 3.1.6. Responsabilidade e Empowerment

*Empowerment* significa delegar poder, autoridade e responsabilidade. A palavra *empowerment* tem como origem a palavra *empowering*. *Power* significa poder, controle, autoridade, domínio. O prefixo “em” significa colocar ou cobrir com. Assim, *empowering* é passar autoridade e responsabilidade e ocorre quando o poder é passado para o empregado que experimenta um sentimento de controle do seu próprio trabalho.

Quando a um indivíduo é delegado o poder, ele sabe que o sucesso do seu trabalho depende dele e se sente mais responsável. Quando se sente mais responsável, mostra mais iniciativa, desempenha melhor e gosta mais do que faz. O enriquecimento das funções através da responsabilidade já foi amplamente aceito como um motivador do indivíduo; O empowerment nas equipes, também tem provado ser

uma poderosa ferramenta para o aumento da qualidade, produtividade e satisfação dos funcionários. Conforme Marques e Cunha, (1996, p. 35):

O sucesso do trabalho em equipe, quando esta detém poder, resultando na satisfação do empregado, vai depender de haver um certo grau de interdependência e de incerteza do processo de produção. Assim, as características do processo de produção podem ser vistas como um moderador entre a forma de trabalho escolhida e o resultado final.

Assim, o *empowerment* das equipes aumenta o nível de satisfação dos empregados por várias razões. Primeiramente, para uma equipe poder usufruir da sua condição de responsabilidade, informações até então não disponíveis. E isso representa que os gestores estão confiando nos membros da equipe. Os empregados sentir-se-ão mais responsáveis porque agora eles possuirão o controle dos fatores que os afetam.

### 3.1.7.Liderança

A liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de entender as necessidades da organização e obter o envolvimento e a participação dos colaboradores para alcançar os objetivos dessa organização. A liderança é necessária em todos os tipos de organização e pode assumir feições diferenciadas.

As mudanças das relações com clientes, fornecedores e colaboradores, inovações de processos, inovações tecnológicas, flexibilidade dos processos, necessidade de redução de custo, maior capacidade criativa, presença da ética nas relações, visão do negócio, necessidade de planos estratégicos mais sofisticados e a diminuição de hierarquias tornaram – – se as chaves do sucesso organizacional, mas para que essas implementações sejam possíveis os administradores têm que agir como líderes e abandonar o modelo de administração pelo temor. Adair, (2007, p.14) coloca que:

O chefe tem de possuir a competência necessária para obter resultados, mas deve também ter um tipo diferente de competência: a compreensão e a capacidade necessárias para levar os outros a realizarem eficazmente o trabalho. Em suma, necessita de ser capaz de liderar.

O que está acontecendo atualmente é que muitos “administradores” estão apenas administrando e esquecendo-se de que é preciso também liderar. E, para diferenciar os administradores líderes dos administradores gerentes, é preciso entender que os líderes são aqueles capazes de contagiar as pessoas através de seu carisma e criatividade e conduzi-las às mudanças necessárias, reduzindo ao máximo os impactos da mudança.

Os gerentes são aqueles que fazem com que as organizações mantenham sua identidade, mantendo o bom funcionamento do sistema, fazendo as coisas ocorrerem dentro do prazo certo.

Ao líder compete criar e manter um clima que encoraje os seus subordinados a participarem ativamente e a ajudá-los no cumprimento da missão recebida. Os elementos-chave para este essencial relacionamento são o conhecimento mútuo, o respeito e a confiança. Reforça defendendo que os liderados constituem o primeiro fator geral de liderança (VIEIRA, 2002).

As suas competências, motivações e empenhamentos têm que ser objeto de uma correta avaliação por parte do líder. Só assim as ações mais adequadas de liderança poderão vir a ser aplicadas em tempo oportuno (VIEIRA, 2002).

O trabalho do gestor líder é manter um equilíbrio adequado de autoridade entre ele próprio e sua equipe. Mesmo em equipes vencedoras, o líder necessita permanecer envolvido. Os membros podem ter o poder de decisão nas mãos, mas o líder precisa estar com o pensamento no longo prazo, e mostrar para onde a equipe deve seguir.

### 3.1.8. Envolvimento emocional

Quando um indivíduo busca a comunhão de outras pessoas para o desenvolvimento de algo em comum, ele busca ambas as necessidades: técnicas e humanas. Espera-se que os membros de uma equipe sejam competentes não apenas nas habilidades técnicas, mas também no relacionamento interpessoal, tornando a equipe bem balanceada nas duas competências (GRAZIER, 2002).

A camaradagem aparece nesse contexto. Membros de equipes de sucesso gostam um dos outros e trabalham arduamente para manter essas contingências. Na maioria dessas equipes, essa simpatia recíproca ocorre, mesmo com a existên-

cia de diferentes tipos de personalidades, temperamentos, culturas, valores, crenças, ideologias, pontos de vista etc. Certo tipo de diversidade é normal e até positivo para uma equipe, pois é desse ecletismo que os melhores frutos são gerados (GRAZIER, 2002).

## **4 CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, RESULTADO E DISCUSSÕES**

Nesta serão apresentados os procedimentos metodológicos do trabalho, bem como o resultado e as discussões sobre a pesquisa de campo realizada com os funcionários da Fábrica de Calçados Csp<sup>1</sup>.

### **4.1. Metodologia**

A forma de pesquisa utilizada neste trabalho foi a bibliográfica que é feita com base em documentos já elaborados, tais como livros, dicionário, enciclopédias, periódicos, como jornais e revistas, além de publicações, como comunicação e artigos científicos, resenhas e ensaios críticos e material de internet.

Além da pesquisa bibliográfica teve também a pesquisa de campo que é uma das etapas da metodologia científica de pesquisa que corresponde à observação, coleta, análise e interpretação de fatos e fenômenos que ocorrem dentro de seus nichos, cenários e ambientes naturais de vivência. Ela é uma etapa importante da pesquisa, pois é responsável por extrair dados e informações diretamente da realidade do objeto de estudo.

A pesquisa constituiu-se em qualitativa, pois os funcionários entrevistados foram estimulados a pensar e responder livremente as questões propostas no questionário, obtendo assim dados com maior riqueza de detalhes.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário que é constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito. No caso desta pesquisa o questionário foi composto de 10 (dez) questões fechadas.

O estudo de caso foi desenvolvido nos setores de corte, distribuição, acabamento, montagem e expedição com 20 (vinte) funcionários sobre a importância do trabalho em equipe. Os dados coletados serão sistematizados na forma análise textual mediante comparação com os autores estudados. Porém, antes de passar para a discussão dos resultados da pesquisa de campo sentiu-se ser necessário descrever um breve histórico do município de Senador Pompeu, Ceará e da Fábrica de Calçados Csp, objeto desta pesquisa.

---

<sup>1</sup> Nome fictício da empresa onde foi realizado o estudo de caso.

#### 4.1.1. Breve histórico do Município e da Fábrica de Calçados Csp.

Senador Pompeu, cidade situada no sertão central do Ceará, com uma população de 27.225 habitantes, antes se chamava Humaitá, nome indígena da tribo dos Baiacós que habitavam as margens do rio Banabuiú. Humaitá, que na língua tupi-guarani quer dizer “aquele que fala demais”.

Tornou-se Município pela lei 332 de 03 de setembro de 1896, com o nome de Senador Pompeu, em homenagem ao Pe. Senador Thomás Pompeu de Souza Brasil, o qual teria sido responsável pela vinda da estrada de ferro inaugurada em 1900.

A chegada da estrada de ferro foi um marco na História econômica de Senador Pompeu. A via-férrea ligando este pedaço do sertão a capital cearense e a região do Crato propiciou o escoamento da produção algodoeira, que em nosso município se dava em alta escala, bem como em todos os municípios circunvizinhos.

Nesse contexto, por estar em uma posição geográfica privilegiada, Senador Pompeu passou a ser o centro de referência da economia regional exportando o chamado “ouro” branco para parte da Europa e Estados Unidos, ficando, portanto, em 8º lugar no ranking da economia do Estado.

Dos anos 40 aos anos 70, Senador Pompeu viveu os seus tempos áureos. Aqui, existiam 05 (cinco) indústrias de beneficiamento de algodão, os melhores colégios de toda a região, (o Cristo Redentor e N. S. das Dores), Cinema, diversas agências bancárias e um movimentado comércio, baseado em grandes lojas, armazéns e bodegas fazendo com que grande quantidade de dinheiro circulasse na cidade.

Nesses tempos de fartura, a sociedade fervilhava com uma cidade economicamente aquecida e o nível social das pessoas estava em alta. A taxa de desemprego era baixa, pois as indústrias ofereciam trabalho para uma parcela considerável da cidade. Os agricultores plantavam algodão em alta escala. Vivia-se o tempo dos coronéis, com suas casas grandes e muito dinheiro para gastar. Quem não tinha emprego formal, não se queixava, pois o comércio da informalidade também era rentável.

Porém, a praga do bicudo nos anos 80 e o descompromisso das autoridades constituídas do município para com o desenvolvimento local fizeram com que a economia algodoeira entrasse em decadência. Esse fato provocou o fechamento das indústrias, das escolas, das agências bancárias, enfim, a taxa de desemprego subiu, causando um impacto altamente negativo no comércio. Até o trem de passageiros foi desativado.

Daí por diante, Senador Pompeu foi regredindo economicamente, ficando a margem do desenvolvimento, com uma população empobrecida, sem um atendimento de qualidade na saúde, educação, habitação, lazer, etc.

Os problemas sociais como desemprego, prostituição infantil, violência, tráfico de drogas, entre outros se acumulam, tornando difícil a sobrevivência dos que ali habitam.

Hoje, sua economia baseia-se apenas na agricultura de subsistência, na pecuária de pequeno porte, na renda dos aposentados e funcionários municipal, bem como, da Fábrica de Calçados Csp localizada na Avenida Geraldo Mesquita Gurgel,002, Alto São José. A mesma foi fundada por Mauro Kuntzler e DCS Participações LTDA, no dia 18/01/2001. Seus fundadores vieram do sul do País para elevar o nome da cidade, fazendo com que conquistasse seu espaço na economia nacional.

Atualmente a Fábrica de Calçados Csp<sup>1</sup> emprega cerca de 1.200 funcionários. A mesma tem incentivos do Governo Federal /Estadual e Municipal. No setor produtivo referida fábrica é parâmetro para outras empresas por conta da qualidade do produto, produção e agilidade de entrega.

A empresa apresenta os setores de almoxarifado, corte, serigrafia, costura, distribuição, acabamento, montagem e expedição. Além do setor administrativo, Departamento de Pessoal, Contabilidade Programação, Segurança e Medicina no Trabalho.

Os cargos que a compõe são: Diretores, Gerência, Coordenadores, Auxiliares e Operadores, os colaboradores mantém um grau de relacionamento bem profissional para que as atitudes tomadas tenham retorno positivo.

---

<sup>1</sup> Nome fictício da empresa onde foi realizado o estudo de caso.

#### 4.1.2. Análise e discussão da pesquisa de campo

Para a realização da pesquisa de campo, elaborou-se um questionário com 10 (dez) perguntas fechadas a 20 (vinte) funcionários da Fábrica de Calçados Csp<sup>1</sup> conforme quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Questionário aplicado aos funcionários da Fábrica de Csp.

<b>QUESTIONÁRIO</b>				
<b>Nº</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>AS VEZES</b>
01	Eu sei trabalhar em equipe?			
02	Existe respeito entre os membros da minha equipe?			
03	As pessoas ajudam umas às outras no setor em que eu trabalho?			
04	O gestor/líder reconhece e motiva o trabalho em equipe?			
05	O clima de trabalho da minha equipe é bom?			
06	O gestor/líder aceita as sugestões dadas pela minha equipe?			
07	Minha equipe é informada sobre as mudanças que ocorrerá no local de trabalho?			
08	Meu trabalho em equipe é avaliado de forma justa pelo gestor/líder?			
09	Existe comunicação entre os membros da minha equipe?			
10	Aceito com facilidades críticas ou sugestões dos demais membros da minha equipe?			

Fonte: Elaboração própria, 2017

Quanto ao perfil dos respondentes, a grande maioria, ou seja, 17 funcionários mantêm vínculo empregatício com a instituição a mais de 5 anos. Dos 20 respondentes, 14 são do sexo feminino e 6 do sexo masculino. Todos tem ensino médio completo e trabalham nos setores de corte, costura, acabamento, montagem e expedição. Com relação a primeira questão em que se perguntou se o respondente sabe trabalhar em equipe dos 20 entrevistados 19 respondeu que sim e apenas 1 respondeu as vezes.

<sup>1</sup> Nome fictício da empresa onde foi realizado o estudo de caso.

O trabalho por meio de equipe cada vez mais tem atraído adeptos no mundo das organizações. Os estudiosos corroboram com esta ideia indicando que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes, nas quais os indivíduos compartilham de objetivos e valores semelhantes na busca de uma construção de identidade organizacional. Porém, embora a maioria dos respondentes tenha dito que sabe trabalhar em equipe, porém, trabalhar em equipe não é nada fácil.

A verdade é que a maioria das empresas precisam sofrer uma mudança cultural para que as pessoas passem a compartilhar conhecimentos que mantêm guardados a sete chaves. Para que essa partilha seja relevante, ela deve estar alinhada às estratégias organizacionais.

Portanto, de acordo com Daff (2010) trabalhar em equipe implica um senso de missão compartilhada e responsabilidade coletiva, uma vez que uma equipe tem de saber a que vem. Tem de saber a razão de sua existência. Tem de ter consciência do propósito que a sustenta e move.

Sobre a questão 2 em que se interroga se existe respeito entre os membros da equipe de trabalho, 14 respondeu que existe. Já para 6 dos respondentes este respeito só acontece as vezes.

O trabalho em equipe é questão de treino, frequência, estudo e em momento algum é fácil lidar com várias pessoas, uma vez que estas tem opiniões diferentes, vontades distintas, etc. Por isso, respeitar aqueles que pensam diferente é essencial. Esse respeito entre os membros de uma equipe é que determinará o seu sucesso.

Pelas respostas dos entrevistados o fator respeito ainda precisa ser trabalhado entre os membros das equipes da empresa pesquisada, pois os fatores que mais influenciam no relacionamento interpessoal dentro das organizações de acordo com Brondani (2010) são o respeito, a amizade, a cordialidade nas relações, a cooperação e o entrosamento dentro e fora da organização.

Na questão 3 perguntou-se se as pessoas ajudam umas às outras no setor em que trabalha, 17 respondeu que sim e 3 respondeu as vezes.

A principal característica de uma equipe deve ser a cooperação. Uma equipe no real sentido da palavra dá apoio uns aos outros, colaboram livremente. Colaboração é o um importante fator para o sucesso de qualquer equipe. As

peças precisam dar apoio umas às outras, sendo que a competição individual deve ser abolida quanto se trata do trabalho em equipe. Ainda bem que em se tratando da ajuda mútua os entrevistados reconhecem sua importância dentro das organizações.

Com relação à questão 4 em que se pergunta se o gestor reconhece e motiva o trabalho em equipe na empresa pesquisada, 16 dos respondentes disseram que não e 4 disseram que às vezes.

Os funcionários atingem maior desenvolvimento em suas funções de forma organizada e responsável, contribuindo com suas experiências e conhecimentos, aumentando sua produtividade e trazendo bons resultados para a empresa quando são reconhecidos e motivados.

Infelizmente, levando-se em consideração a resposta dos entrevistados o reconhecimento e a motivação necessária ao bom desempenho das equipes de trabalho é inexistente. Para Freitas e Rodrigues (2008, p. 5):

A motivação deriva de uma necessidade que pode ser de realização, independência, reconhecimento, segurança, dinheiro e crescimento, e está inserida na organização como um fomentador direto de projetos visando o melhor para seu colaborador e para as metas e objetivos da empresa unindo fatores positivos e possibilitando um maior e melhor crescimento das mesmas, assim como o bem-estar de seu funcionário e equipes de trabalho.

As empresas precisam entender que a motivação das equipes de trabalho é atualmente uma tendência nas organizações em prol de uma melhor qualidade de vida no trabalho, uma vez que em toda a literatura se refere à satisfação de necessidades individuais, tendo como resultado um maior desenvolvimento, o aumento na produtividade e uma melhor lucratividade.

Sobre o clima na equipe de trabalho, 19 respondentes disseram que sim e apenas 1 disse não. Pelas respostas observa-se que o clima entre os membros da equipe é positivo, o que é importante, pois para que as pessoas produzam, elas necessitam de um ambiente saudável que lhes propicie condições de realizarem seu trabalho com qualidade de vida, satisfação e um bom clima organizacional.

O clima em uma equipe assume um papel importante para seu bom funcionamento sendo sinal de produtividade da empresa. O clima está ligado basicamente em conviver melhor dentro das organizações, sendo um atributo tanto do indivíduo como da equipe de trabalho.

Em se tratando da questão 6 perguntou-se aos entrevistados se o gestor/líder aceita sugestões dadas pelas equipes de trabalho. De acordo com 18 respondentes somente as vezes isso acontece. Para 2 respondentes o gestor aceita as sugestões advindas da equipe.

Numa empresa em que o gestor/líder não aceita sugestões e/ou opiniões dificilmente as equipes terão motivação para o trabalho, pois todo indivíduo possui capacidade para contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. Mas para isso acontecer é importante que exista condições que façam com que haja a identificação e o envolvimento das pessoas.

Assim sendo, o bom gestor ou líder é aquele que tem a capacidade de praticar feedbacks (exercício de dar e receber), envolver-se e integrar-se no grupo, buscar autoconhecimento e autocontrole, se responsabilizar e se compromete, bem como, cooperar e respeitar; estabelecendo uma relação simétrica onde não existe dependência nem independência, mas uma interdependência entre líderes e liderados. De acordo com Mello (2010, p. 42):

Líderes não mudam organizações, eles mudam pessoas, as pessoas sim mudam as organizações. Porém, antes de mudar alguém, os líderes devem aprender a mudar a si próprios. Infelizmente, o conceito de mudar a si próprio, costuma ser confundido com tornar-se alguém diferente. Mais diretamente, os líderes podem aprender a mudar o que fazem como líderes, como por exemplo: ouvir de verdade sua equipe; envolver a equipe nas decisões que a afete; usar "Nós" em vez de "Eu"; aprender a confiar na equipe e prender a respeitar a equipe, principalmente aquelas pessoas que divergem e discordam.

Pode-se dizer então, que o líder na atualidade alcançará status pela sua capacidade em lidar com as diferenças, respeitando-as e utilizando-as como fator decisivo para o progresso da empresa e para o bem comum, ao mesmo tempo.

O líder direciona as ações, confiante no potencial dos seus colaboradores, para exercer com qualidade este papel é de fundamental importância que o gestor traga consigo algumas virtudes como: iniciativa, determinação, proatividade, o hábito de saber ouvir e de estar aberto para sugestões.

O líder do futuro será aquele que respeitará os seus liderados, permitindo e até estimulando o desenvolvimento das competências e habilidades da equipe, exercendo seu poder de uma forma mais humana, ouvindo e aceitando sugestões na busca do sucesso empresarial.

A questão 7 pergunta se a equipe é informada das mudanças que ocorrerá no local de trabalho quando estas acontecem. Por unanimidade todos os respondentes disseram que não. Os mesmos acrescentaram que as mudanças acontecem para depois serem informados.

Vê-se mais uma vez que a comunicação entre gestor e equipe é falha, pois como já se viu anteriormente uma boa comunicação com a equipe é indispensável e embora o gestor saiba com clareza os objetivos que quer alcançar em um projeto e como pretende fazer isso, de nada adiantará caso ele não saiba transmitir essa informação aos colaboradores.

Na questão 8 perguntou-se aos entrevistados se o trabalho em equipe é avaliado de forma justa pelo gestor. Os resultados foram os seguintes: 2 disse que sim, 15 disse que não e 3 disser as vezes. Diante destas respostas, como a equipe se sentirá motivada a fazer um bom trabalho?

As organizações vêm buscando a cada dias melhores resultados e maior dedicação e empenho de sua equipe, através de treinamentos motivacionais e técnicos, metas e objetivos. Mas para isso há necessidade de avaliar qual o desempenho da equipe, como ela reage diante das situações, para assim buscar soluções para os problemas e adequações aos processos.

O gestor precisa estar junto a sua equipe enfrentando os problemas do dia a dia e auxiliando a resolvê-los. A equipe precisa confiar e acreditar em seu líder, para assim produzir os resultados repassados e cumprir os objetivos. Uma das melhores maneiras de incentivar o crescimento e o progresso é celebrando resultados isso demonstra o reconhecimento da equipe motivando-os e unindo a equipe.

O gestor precisa valorizar o trabalho em equipe, pois a valorização do profissional permitem maior interação e mais cooperativismo entre o gestor e a equipe por meio da troca de experiências e conhecimentos contribuindo para desenvolver as atividades da equipe de trabalho.

Com relação à questão 9 em que se perguntou se havia comunicação entre os membros da equipe, 12 disseram que sim e 6 disseram que não e 2 disseram que as vezes existe. Pelas expostas dos respondentes vê-se que o fator comunicabilidade deixa a desejar dentro da equipe e todos sabem que a habilidade

comunicativa é essencial para a gestão de um bom desempenho em equipe dentro das organizações.

As competências comunicativas estão presentes e são importantes em todo o processo de gestão de desempenho em uma organização, desde o planejamento das atividades até a comunicação das expectativas de trabalho para reconhecimento de funcionários por suas realizações de sucesso. De acordo com Reis (2009, p. 61):

Equipe é um conjunto de indivíduos reunidos com o propósito de gerar sinergia que leve a resultados melhores do que os obtidos por meio da soma ou simples agregação de resultados individuais, havendo interdependência entre seus membros, o trabalho em equipe está intimamente associado à comunicação, visto que é por meio desta que será possível o estabelecimento de vínculo entre os membros da equipe.

Portanto, a qualidade da comunicação se faz imprescindível no trabalho em equipe, pois por meio das comunicações, é possível aumentar a sinergia entre as pessoas, diminuindo dúvidas e questionamentos.

A última questão foi sobre a aceitação dos membros da equipe quanto as críticas e sugestões feitas entre os mesmos. Do total de entrevistados, 8 disseram que sim, 2 disseram que não e 10 disseram as vezes.

Pelas respostas observa-se que a equipe tem dificuldade em manter uma relação interpessoal que respeite a opinião, a crítica e a sugestão daqueles que pensam diferente dentro da equipe.

No trabalho em equipe relacionamentos interpessoais éticos e gentis diminuem o individualismo, aumentam o comprometimento e a responsabilidade. Um clima organizacional harmonioso resulta em entusiasmo, amplia a visão de futuro, melhora o desempenho e a produtividade. Para Rocha (2010, p. 58):

Relacionar-se em equipe é dar e receber ao mesmo tempo, é abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro. A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele e estar preparado para ouvir as críticas aceitar o outro em seu meio.

Pode dizer então que num trabalho em equipe aprender a respeitar as opiniões de cada integrante é importante para o funcionamento da comunicação, uma opinião, uma crítica pode ser analisada sobre diversos pontos de vista até que seja devidamente moldada para determinada situação. Refutar opiniões, sugestões e críticas precocemente tende em curto prazo censurar a criatividade dentro da

equipe, fazendo com que os processos tornem-se cada vez mais monótonos e engessados e fatalmente prejudicando os resultados individuais e coletivos.

## 5 CONCLUSÃO

Através do trabalho realizado, foi possível observar a partir da revisão de literatura que o trabalho em equipe é atualmente, requisito fundamental para a empregabilidade, posto que ninguém mais trabalhe sozinho; em outras palavras, o ambiente corporativo tornou-se essencialmente cooperativo.

Estudou-se que as Teorias administrativas passaram por diversas mudanças ao longo do tempo. Antes se tinha uma Teoria administrativa que valorizava a produção, o lucro, a burocracia. Atualmente, a Teoria administrativa que se sobressai é a que valoriza o capital humano dentro das organizações, pois sem a satisfação e motivação dos mesmos as organizações estão fadadas ao insucesso.

Com relação à pesquisa de campo feita com funcionários da Fábrica de Calçados Csp<sup>1</sup>, sobre o trabalho em equipes algumas considerações merecem destaques.

Em primeiro lugar, viu-se que os funcionários que participaram deste estudo diz saber trabalhar em equipe, porém, outras questões levantadas como se sabe receber as críticas e sugestões dentro da equipe leva a crer que os mesmos ainda tem muito a aprender sobre o trabalho em equipe.

Outro ponto que chamou a atenção é quanto ao fator comunicação entre os membros das equipes que deixa a desejar dentro da equipe, o que se constitui em um ponto negativo uma vez que a habilidade comunicativa é essencial um bom desempenho em equipe dentro das organizações.

Também ficou claro que os gestores e líderes da empresa pesquisada mantêm-se distantes das suas equipes de trabalho não valorizando as atividades ali desenvolvidas e nem aceitando suas sugestões. Essa falta de diálogo e parceira só tende a desmotivar as equipes.

Observou-se ainda que na empresa pesquisada os membros das equipes sentem-se desmotivados, haja vista, que o gestor/líder não avalia de forma justa o trabalho dos mesmos. Quando uma equipe não dispõe da ajuda necessária por parte dos gestores para se proteger dos riscos do trabalho em equipe nem para distribuir as recompensas, todo o tipo de problemas pode surgir, incluindo de

---

1 Nome fictício da empresa onde foi realizado o estudo de caso.

reuniões incômodas e destrutivas até o sentimento individual de decepção ou desmotivação.

Um dos pontos positivos foi a certeza de que os membros das equipes ajudam uns aos outros nas tarefas diárias, provando que a cooperação é fator essencial quando se trata dos objetivos a serem atingidos por uma equipe.

Do que foi visto pela pesquisa de campo conclui-se que na Fábrica de Calçados Csp<sup>1</sup> não existem equipes de trabalho e sim grupos de trabalho, pois o que existe é uma concentração de pessoas trabalhando juntas para alcançar metas. Enquanto que a equipe se diferencia do grupo por ter objetivos comuns coletivos, a serem alcançados através do desempenho de todos os participantes. Assim sendo, sempre que houver um objetivo comum que dependa de todos para ser alcançado, esse grupo constituir-se-á em uma equipe, o que não é o caso da empresa pesquisada.

---

1 Nome fictício da empresa onde foi realizado o estudo de caso.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. (1993). **A chefia dinâmica**. Francisco Lyon de Castro. Portugal.
- ALBUQUERQUE, F.J.B. de; PUENTE-PALACIOS, K. E. **Grupos e equipes de trabalho nas organizações**. In: ZANELLI, J.C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ALMEIDA, Francisca Sandra Ribeiro de. **RESGATE DOS VALORES HUMANÍSTICOS E AMBIENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES COM UTILIZAÇÃO DO MODELO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SEGUNDO RICHARD WALTON**. 2011. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/R200473.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/R200473.pdf). Acesso em: 04 de dezembro de 2017.
- ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRONDANI, JERA PORTO. Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho. 2010 <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29873/000779376.pdf?sequence=1>. Acesso em: 04 de dez. De 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compactada / Idalberto Chiavenato. 3. Ed. Ver. E atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 5º reimpressão.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução por Harue Ohara Avritcher. São Paulo : Cengage Learning, 2010.
- DONNELLON, A. **Liderança de equipes**: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FARIA, José Henrique de. **Co-gestão: uma nova instituição**. Rev. Adm. São Paulo, 17(1):5-13, jan.-mar. 2009.
- FREITAS, Natália Gomes; RODRIGUES, Manoel Gonçalves. Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. 2008, p. 02-11. Disponível em: . <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20020428.pdf>. Acesso em 02 de dez de. 2017.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRAZIER, Peter. **Motivação da equipe**. Teambuilding.com, 2002.

KANTER, R. M. **A nova atividade gerencial**. IN CHAMPY, J. & NOHRIA, N. Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**: Como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAWLER, Edward J.; Thye, Shane R.; Yoon, Jeongkoo. **Emoção e coesão grupal em troca produtiva**. American Journal of Sociology, v. 106, n. 3, Novembro.

LEMOS, N. A. **Uma contribuição ao estudo das equipes**. 1996. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=000113435>> Acesso em: 06 de nov. de 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 6ª.ed.Rio de Janeiro: editora vozes, Loyola, São Paulo, Brasil, 2010.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MARK, Noah P. **Transmissão cultural, exposição prévia desproporcional e evolução da cooperação**. American Sociological Review, v. 67, n. 3, junho de 2002.

MARQUES, Carlos Alves; CUNHA, Miguel Pina e. **Comportamento organizacional e gestão de empresas**. Lisboa: Dom Quixote, 1996.

MATOS, Eliane e PIRES Denis. **Teorias administrativas e organização do trabalho**: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. 2006. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17.pdf>. . Acesso em: 02 dez 2017.

MAXIMIANO, Petrônio Garcia; LAUGENI Fernando Piero. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXWELL, J. C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe**: Descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MELLO, Fábio Bandeira de. **Perfis de Líderes**. 2010. Disponível em: <http://www.gpportal.com.br/2010/08/10-perfis-de-lideres.html>. Acesso em: 5 de nov. de 2017.

MOSCOVICI, F. Transformação do grupo em equipe. In: MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Teorias das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

OLSON, Dave. **Desempenho e Compensação**: Comprar Buy-In. Centro para o Estudo de Work Teams Newsletter, v.3, n.2, 1993.

PEDRO, Bruno Bragança. TRABALHO EM EQUIPE. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/trabalho-em-equipe/29014/>. Acesso em: 04 de dez. De 2017.

REIS, A. M. V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**: O que não deu certo e como torna-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Márcia. Os desafios do trabalho em equipe. In **Revista Você S/A**, jun. 2003, p. 54 a 63. Disponível em: [http:// progeal10.blogspot.com](http://progeal10.blogspot.com). Acesso em: 02 de dez. De 2017.

ROLDÃO, M. (2007). **Colaborar é preciso**: questões de qualidade e eficácia no trabalho dos professores, in Dossier: Trabalho colaborativo dos professores, Revista Noesis, n.º 71, 24-29.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial/organizadores. / - Curitiba: Champagnat, 2001.

VIEIRA, B. (2002). **Liderança militar**. Academia Militar. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

**APÊNDICE****QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA FÁBRICA DE CALÇADOS CSP.**

<b>QUESTIONÁRIO</b>				
<b>Nº</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>AS VEZES</b>
01	Eu sei trabalhar em equipe?			
02	Existe respeito entre os membros da minha equipe?			
03	As pessoas ajudam umas às outras no setor em que eu trabalho?			
04	O gestor reconhece e motiva o trabalho em equipe?			
05	O clima de trabalho da minha equipe é bom?			
06	O gestor aceita as sugestões dadas pela minha equipe?			
07	Minha equipe é informada sobre as mudanças que ocorrerá no local de trabalho?			
08	Meu trabalho em equipe é avaliado de forma justa pelo gestor?			
09	Existe comunicação entre os membros da minha equipe?			
10	Aceito com facilidade críticas ou sugestões dos demais membros da minha equipe?			