

INGRID ALVES LOPES
NATANY LOPES SOUZA

**A CONTRIBUIÇÃO DOS GRUPOS E DAS EQUIPES PARA UM
MELHOR DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO**

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
TEÓFILO OTONI - MG

2017

INGRID ALVES LOPES
NATANY LOPES SOUZA

**A CONTRIBUIÇÃO DOS GRUPOS E DAS EQUIPES PARA UM
MELHOR DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO**

Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Adriana de Mello Luchini

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
TEÓFILO OTONI - MG

2017



FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI

NÚCLEO DE TCC / ADMINISTRAÇÃO

Reconhecido pela Portaria 14 de 22/11/2011 – MEC

FOLHA DE APROVAÇÃO

O Artigo Científico intitulado: *A contribuição dos Grupos e das Equipes para um melhor desenvolvimento da Organização,*

elaborado pelas alunas Ingrid Ales Lopes
Natany Lopes Souza,

foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Teófilo Otoni, 11 de novembro de 2017

Professora Orientadora: Adriana de Mello Luchini

Professor Examinador: Estevam Pires dos Santos

Professor Examinador: Luciano Campos Lavall

CONTRIBUIÇÃO DOS GRUPOS E DAS EQUIPES PARA UM MELHOR DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Natany Lopes Souza¹

Ingrid Alves Lopes²

RESUMO

Atualmente nota-se uma dificuldade nas organizações sobre como gerenciar estratégias de motivação para os colaboradores de forma que os mesmos venham contribuir significativamente para a entidade. Desta forma é importante que se diferencie grupo de equipes para que possa ser induzido a complementaridade dentro da organização, visando maior produtividade e sucesso. Assim cada um no seu determinado departamento, contribui de alguma forma para o melhor desenvolvimento da organização, garantindo que haja um equilíbrio sobre a melhor forma de se trabalhar em determinada tarefa. O objetivo da pesquisa é, portanto, analisar o as ações das organizações contemporâneas para a adoção de estratégias de desenvolvimento de grupos de trabalho e de equipes. Para este fim a pesquisa foi do tipo descritiva, explicativa, bibliográfica e de campo. A análise foi realizada na agência 0155 da Caixa Econômica Federal, localizada em Teófilo Otoni, e permitiu identificar um cenário favorável à evolução de grupos e de equipes por meio de um trabalho de fortalecimento contínuo de estratégias voltadas para a realização dos objetivos como o clima, a cooperação, a comunicação, o treinamento, a avaliação de desempenho e organizacional, as ações de integração e a remuneração.

PALAVRAS-CHAVE: Grupos; Equipes; Estratégias; Desenvolvimento.

¹Graduanda em Administração nas Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni. Endereço Postal: Rua Roberto Froede, 208 - Bairro Matinha. CEP: 39801-300 – Teófilo Otoni-MG. E-mail: natanyls96@gmail.com.

²Graduanda em Administração nas Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, Endereço Postal: Rua José Ottomar Bamberg, 390 A – Bairro Jardim Iracema. CEP: 39801-115 – Teófilo Otoni-MG. Email: Ingrid_v@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

A literatura consagrada no tema Gestão de Recursos Humanos alerta para a necessidade de um trabalho corporativo nas organizações por meio de estratégias voltadas para o desenvolvimento de grupos de trabalhos e de equipes.

É possível entender os grupos de trabalho como aqueles representados por pessoas que querem se destacar como indivíduos, procuram mérito próprio e se esforçam em atender os objetivos organizacionais. “As equipes, por sua vez, são representadas por pessoas que têm total consciência de que todos os seus componentes têm a mesma importância e que juntos, unindo suas habilidades e se tornando interdependentes chegarão a um objetivo comum” (MOSCOVICI, 1994, p.5).

Existe uma grande importância de se estudar e diferenciar grupos e equipes, pois é a partir daí que se induz a complementaridade dentro da organização, visando maior produtividade e sucesso. Diante deste pressuposto, a presente pesquisa pretende responder à seguinte questão objeto do estudo:

As organizações contemporâneas estão comprometidas com a adoção de estratégias de desenvolvimento de grupos de trabalho e de equipes? Em caso positivo, como se dá a implementação de tais estratégias?

As hipóteses relativas a esta questão foram de que:

H0: As organizações contemporâneas desconheceriam por completo a importância das pessoas nas organizações.

H1: As organizações contemporâneas estariam cientes da importância das pessoas nas organizações, mas na prática não estariam comprometidas com o desenvolvimento de grupos e de equipes de trabalhos.

H2: As organizações contemporâneas estariam comprometidas com o desenvolvimento de grupos e de equipes de trabalho.

O objetivo final da pesquisa é, portanto, analisar o comprometimento das organizações contemporâneas com a adoção de estratégias de desenvolvimento de grupos de trabalho e de equipes. E para alcançá-lo, foram necessários os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar, com apoio de referencial teórico, grupos e equipes.
- Avaliar a compreensão de tais conceitos por parte de gestores.
- Identificar estratégias de desenvolvimento de grupos e de equipes na organização em estudo

A pesquisa realizada pode ser classificada quanto aos fins como descritiva e explicativa, visto que procurou elucidar os conceitos de grupo e de equipes, e quanto aos meios, como do tipo bibliográfico, uma vez que partiu de levantamento bibliográfico sobre o tema; de campo, pela preocupação em extrapolar o estudo meramente teórico; e estudo de caso, por estar voltado para a realidade de uma organização específica.

Analisando o mercado de trabalho atual, tem-se o entendimento de que grupos e equipes não são sinônimos, nem não são antônimos, e não são evoluções um do outro. Pode-se pensar em seus encontros, suas coincidências, seus afastamentos e diálogos, uma vez que são dimensões e relevância diferentes de um coletivo humano, que vivem nas relações sociais e organizacionais. Por isso entende-se que processos grupais ocorrem em ambos, conscientemente ou não. Partindo da análise do comportamento individual para o âmbito de grupos e equipes, viu-se a dificuldade que uma organização tem para conseguir extrair um bom desempenho de todos.

Há uma grande importância em se estudar os grupos, pois as pessoas são dotadas de sentimentos individuais, expectativas únicas, sem falar nas crenças, valores e identidade que cada um vai formando no decorrer da vida. Dependendo da natureza da atividade, o trabalho de grupo pode ser vantajoso. Por exemplo, um grupo de vendedores externos trabalha com objetivos idênticos, busca méritos próprios e contribuem para o objetivo individual.

O trabalho em equipe dependendo de sua natureza e do seguimento de mercado visa obter resultados comuns através da interatividade, adquire o aporte diferenciado para cada pessoa, desenvolve possibilidades de inovação, na medida em que se nutre de pontos de vista e percepção resultantes de formações e informações variadas. A equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem uma meta individual, atuam de forma compartilhada produzindo um resultado em comum.

O resultado desta pesquisa poderá ser útil a estudantes de Administração de Empresas com foco em Recursos Humanos que pretendam trabalhar com Metas e

Resultados dentro do âmbito de trabalho. Assim servirá para profissionais que objetivem encontrar oportunidades, estratégias melhores de se trabalhar concretizando resultados. Sabendo distinguir grupos de equipes para poder desempenhar incentivo e aperfeiçoamento adequados para cada tipo de serviço e por fim oferecer sentido e eficiência no ambiente de trabalho. Poderá ser útil também na definição de processos de trabalhos críticos, para melhorar e estruturar as definições dos objetivos quando se procura importantes ganhos de produtividade.

1. A CONCEPÇÃO DE UM GRUPO

O conceito do grupo é a união de duas ou mais pessoas que interajam umas com as outras e dividem tarefas, visando atingir determinados objetivos durante um determinado intervalo de tempo. West Borrill e Unsworth (1998) definem o grupo de trabalho como uma entidade social inserida no contexto organizacional, desempenhando tarefas que tanto contribuem para que o objetivo da organização seja atingido, como afetam outros indivíduos dentro e fora da organização. Segundo estes autores, os membros desta entidade social, são interdependentes entre si para a execução das tarefas e são identificados como grupo dentro e fora da organização.

Segundo Robbins (2005), é denominado grupo a reunião de duas ou mais pessoas que não dependem umas das outras e interativos, que visam à obtenção de um determinado objetivo. Diferentemente, uma equipe gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Em um grupo os indivíduos podem ter características eventuais e o objetivo deles é basicamente compartilhar informações para cada um realizar seu trabalho individual, sendo muitas vezes o trabalho final do grupo a composição de todos os trabalhos individuais. O grupo em uma organização é definido pelos gestores e líderes das empresas, com a bandeira de que opiniões diferentes podem ser altamente benéficas para o crescimento da organização e para estabelecer um ponto único e segmentado. O exemplo ideal seria um grupo de telemarketing, que trabalha com uma meta individual, a espera de um prêmio (valor

variável no salário), caso atinja ou ultrapasse as metas. Mas buscam harmonia entre si, porque a meta daquele departamento deve ser atingida até o final de cada mês.

Quadro 1: As vantagens e desvantagens do trabalho em grupo.

| VANTAGENS DO TRABALHO EM GRUPO | DESVANTAGENS DO TRABALHO EM GRUPO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Processo de competição saudável; - Motivação diária para bater ou superar as metas; - Aumento do rendimento individual; - Autodisciplina e rápida circulação de ideias; - Maior entusiasmo pelas tarefas; - Estímulo do espírito de competição; | <ul style="list-style-type: none"> - Os colaboradores que competem entre si, podendo dar margem a erros; - Diminuição da responsabilidade individual; - Propensão à "preguiça" de alguns elementos. |

Fonte: Autoras da pesquisa, a partir dos dados da pesquisa bibliográfica.

2. A CONCEPÇÃO DE UMA EQUIPE

Uma equipe de trabalho pode ser definida como um grupo de pessoas que trabalha com objetivos definidos, cada integrante conhece sua função e compartilha informações sobre os processos e métodos de trabalho, interagindo com todos os membros e mantendo alinhado com os objetivos da organização. Além disso, o diálogo faz parte dos trabalhos desenvolvidos dentro da equipe, é a partir dele que as ações são discutidas e elaboradas. Dessa forma a equipe se integra como um todo para alcançar suas metas e objetivos.

As equipes de trabalho contribuem como ferramentas de gestão que podem contribuir para efetividade organizacional. Porém, ainda restam muitas questões sem resposta no que diz respeito às particularidades do seu funcionamento e desempenho. Autoras como Allen e Hecht (2004) dizem que as crenças favoráveis generalizadas sobre o trabalho em equipes não contem consistência ou bases nas evidências científicas. Entretanto, este argumento não pode ser tomado como indicador da inadequação das equipes de trabalho como células de desempenho, mas como evidência da necessidade de avanço na pesquisa neste campo, a qual deve estar sustentada tanto em modelos teóricos consistentes quanto em instrumentos adequados à natureza específica das equipes. Ou seja, a todo o momento percebe-se a vantagem de se adequar ao melhor método de trabalho, equipe ou grupos.

A principal característica de uma equipe é o trabalho coletivo, fazendo com que o resultado dependa da colaboração de todos para atingir as metas propostas. Eles podem possuir forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometer-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade. Eles buscam fazer circular as informações entre si, para que os membros possam operar o trabalho de maneira mais eficaz. Os integrantes nutrem também um forte compromisso com a própria equipe para que ela não se desagregue. Existe uma preocupação para alcançar qualidade e precisão por que os colaboradores sentem que fazem parte de um esforço da equipe e querem que esta pareça a melhor possível. Além disso, como os membros devem ser bem selecionados, trabalham em colaboração e estão assegurando que cada um obtenha da equipe o que necessita para produzir o melhor trabalho.

Quadro 2: As vantagens e desvantagens do trabalho em equipe.

| VANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPE | DESVANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPE |
|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| - Resolver problemas complexos com | - Lidar constantemente com frustrações, |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>diversas demandas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfação e sinergia dos membros quando participam de um processo de decisão; - Os membros da equipe aprendem mais sobre si próprios. A interação faz o indivíduo reavaliar seu ponto de vista, suas verdades e comportamento pessoal; | <p>devido ao choque de personalidades;</p> <ul style="list-style-type: none"> - O tempo gasto para trabalhar em equipe é maior, devido as diferentes opiniões para resolução de um problema; - Participação desigual, com a má distribuição dos afazeres e a falta de supervisão adequada deixam alguns integrantes responsáveis pelo trabalho ou com tarefas excessivas; - Competições entre as equipes gera conflitos prejudica o desenvolvimento do trabalho, pela busca de maior destaque dentro da instituição. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Autoras da pesquisa, a partir dos dados da pesquisa bibliográfica.

3. DELEGAÇÃO DE TAREFAS PARA GRUPOS E EQUIPES

Na rotina diária de um gestor é fundamental que ele delegue tarefas para o melhor desenvolvimento da sua organização. Assim ele poderá se concentrar nos pontos mais estratégicos de sua função, e por consequência também poderá medir e avaliar a potencialidade dos seus colaboradores.

O processo de transmitir certas tarefas e obrigações de uma pessoa para outra, seja ele superior ou subordinado. É a forma do gestor acompanhar os que receberam as instruções, com uma visão mais detalhada a cada passo do processo até sua finalização, para estabelecer um sistema de confiança com o colaborador. A intensificação desse papel deve ser diária para que seu grupo ou equipe fique atento a todos os comandos e conclua a tarefa com exatidão. Um dos principais papéis da

delegação é o processo pelo qual o gestor transfere a autoridade e responsabilidade a seus subordinados, em busca de equilíbrio e harmonia entre ambas as partes. Essa delegação com a equipe é de forma compartilhada. Todos os membros entendem o valor da sua atividade e agem de forma interligada para manter um equilíbrio nessa gestão. O Gestor desses dois aspectos, deve obter um equilíbrio de gêneros para lidar com possíveis conflitos que virão, tendo uma personalidade equilibrada para se posicionar no momento exato em ambos os casos. Não esquecendo de que toda tarefa delegada deve ser monitorada e sempre intercalada com *feedbacks*, pois a comunicação sempre busca a melhor harmonia entre a organização e colaboradores para que assim todas as metas e objetivos traçados possam ser alcançados.

4. O EQUILÍBRIO ENTRE GRUPOS E EQUIPES

Grupos e equipes não são a mesma coisa. Trabalhar em conjunto ao longo dos anos, está ficando cada vez mais complexo, e para melhorar esta situação as pessoas estão se reunindo em grupos para melhor desempenhar uma tarefa que, se feita individualmente poderia levar mais tempo e seria assim mais trabalhosa. A equipe surge depois para fazer com que tal tarefa seja desempenhada com mais rapidez e melhor execução.

Fazer parte de um grupo é importante para todo e qualquer indivíduo, tendo um papel integrante dentro dele. A equipe é um grupo desenvolvido ao longo do tempo e que trabalha de forma coordenada e simultânea com várias pessoas. Elas se unem para realizar uma tarefa e atingirem o objetivo comum. Esse equilíbrio entre grupos e equipes é na maioria das vezes um desafio para o gestor nas organizações, sendo necessário buscar uma sinergia entre eles, constituindo por pontos estratégicos como: cooperação, convicção, responsabilidade, comprometimento, união e foco nos objetivos propostos. Essa sinergia pode alavancar a organização, tornando um diferencial competitivo frente aos concorrentes. Para garantir que isso seja convertido em benefícios para a empresa,

é fundamental que todos estejam dispostos e engajados em fazer essa interação entre si, com ações focadas em obter resultados prósperos para a empresa e garantir o bem comum.

O grupo é um conjunto de indivíduos com os objetivos individuais, que conta com pessoas de alta capacidade de trabalho, mas que não se complementam e nem se preocupam se o relacionamento entre eles é de qualidade ou não. Estão todos trabalhando, cada um com seu espaço e suas habilidades. Já a equipe é uma reunião de pessoas com o mesmo objetivo, contando com pessoas habilidosas cujas habilidades se complementam e o seu relacionamento interpessoal sendo satisfatório. Os grupos não têm a necessidade de se engajar num trabalho coletivo que precise de um esforço conjunto. O que existe é um compartilhamento de informações para ajudar cada membro com sua própria responsabilidade.

Assim cada um no seu trabalho, contribui de alguma forma para o melhor desenvolvimento da organização, garantindo que haja um equilíbrio sobre a melhor forma de se trabalhar em determinada tarefa.

5. GESTÃO DE GRUPOS E EQUIPES

Chiavenato (2010, p.45) diz que “os papéis hoje assumidos pelos profissionais da Gestão de Pessoas são múltiplos e que eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos”. Ou seja, para que o mesmo possa adicionar valor a organização, servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas, ele precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos.

É preciso saber administrar, efetuar uma gestão eficaz e antes de mais nada necessita-se saber que administrar significa, segundo Lacombe (2004, p. 8), “possuir um conjunto de esforços que tenham por objetivo o planejamento, a organização, a direção ou liderança, a coordenação e o controle das atividades de um grupo de pessoas que tenham propósitos em comum”.

5.1 A MOTIVAÇÃO NO ÂMBITO DE TRABALHO

A motivação no ambiente de trabalho vem crescendo consideravelmente nesses últimos anos.

Para Bergue (2012, p.12), “a motivação é um impulso constante e de intensidade variável, orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade, seja de um estado de satisfação”. Nesse sentido, os seres humanos fadados de necessidades que se diferenciam individualmente dependendo de cada um, precisam de impulsos positivos para que o desenrolar de determinada tarefa tenha maior eficácia em sua conclusão.

Segundo Pinder (1998, p. 201), “a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração”. Os funcionários motivados são os indivíduos que tomam iniciativa, que desejam fazer um bom trabalho, que evoluem na carreira por esforço próprio e que, em geral, tem mais probabilidade de ser bem-sucedidos (SILVERSTEIN, 2009, p. 27).

Chiavenato (2005) defende que a Motivação é um tipo de força intrínseca que surge de uma necessidade, origina um estado de energia que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

O desenvolvimento de uma organização muitas vezes não depende de uma pessoa, mas sim de algo que o influencie para manter um sentimento de motivação para o desenvolvimento de tarefas rotineiras. É fundamental renovar as formas de trabalho na organização, influenciando seus grupos ou equipes, para garantir uma boa execução no trabalho e uma vantagem competitiva em meio ao mercado.

Para o gestor expandir as habilidades dos seus colaboradores é preciso tratar todos os membros de forma igual respeitando as diferenças que cada um tem entre si, pois um colaborador não deve se sentir inferior em comparação a outros de forma alguma, cada um tem a sua devida importância para o bom funcionamento de uma organização, reconhecendo o seu valor. Criar metas alcançáveis de acordo com o

mercado é essencial para manter a motivação no trabalho, usando oportunidades adequadas para elogiá-los sobre grandes resultados. Homenagear o trabalho de um funcionário em particular irá motivar os outros a também alcançarem suas metas. O gestor deve buscar investir em programas de treinamentos técnicos, para propiciar um desenvolvimento pessoal dos colaboradores e assim gerando profissionais capacitados para melhor atendimento e crescimento da empresa.

Designar pessoas para o cargo certo, passando *feedbacks*, mantendo um espaço aberto ao diálogo, a fim de mostrar a importância que cada um exerce para a sua empresa, é uma forma de organizar a estrutura oferecendo um ambiente agradável e fazendo com que os colaboradores se relacionem bem.

5.2 A LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA

Em toda organização, a peça chave quando se trata do termo influência é o líder. O alcance de objetivos necessita de pessoas a frente para que tudo funcione corretamente.

A liderança é essencial para a empresa, pois exerce influência no comportamento. As organizações estão cada vez mais exigindo de seus gestores que gerenciem seus colaboradores estimulando o trabalho em equipe e motivando-os para alcançarem os objetivos desejados.

O líder dentro do ambiente corporativo é o responsável por administrar os demais colaboradores, garantindo assim que os processos de trabalho estejam sendo feitos de maneira assertiva e dentro dos prazos estabelecidos. Além disso, é importante que o líder seja uma pessoa que ajude seu pessoal a evoluir cada vez mais através da motivação que terá como consequência, melhores resultados serão alcançados e tanto a corporação quanto os funcionários se sentirão satisfeitos e felizes. O perfil de um líder na organização é de estimular e inspirar, a independência de seus colaboradores e estar disposto a apoiá-los quando houver dificuldades.

Segundo Chiavenato (2006), a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida (JACOBS, 1970, p. 232).

Atualmente os profissionais da Gestão têm-se deparado com importantes mudanças ocorridas não só com as organizações, mas, principalmente com as pessoas. Cada vez mais os gestores buscam novos métodos e processos que conduzam os colaboradores a um caminho de satisfação no desenvolvimento de suas atividades. Para tanto, o líder precisa promover mecanismos que sustentam o relacionamento e o desenvolvimento da equipe de trabalho. De acordo com Snell (1998), líder é alguém que influencia os outros a atingir metas, é ser visionário e saber conduzir sua equipe em busca dos resultados, pois é essencial para uma grande liderança.

5.3 TIPOS DE LIDERANÇAS VOLTADAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Os administradores modernos conhecem a importância de uma boa gestão para a motivação e a produtividade de seus colaboradores. Muitas empresas que investem em estratégias para identificar e preparar suas lideranças buscam analisar o comportamento humano que é moldado por necessidades e circunstâncias, cabendo aos gestores ficarem atentos, para que o rendimento da equipe e os planejamentos efetuados não sofram interrupções por motivos de ordem comportamental.

Chiavenato (1994, p. 147) entende que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal

exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. "[...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional."

Para Sobral (2008), a liderança obtém conceito questionável e de difícil definição, existe grande número de teorias apresentado por autores diversos.

Partindo da análise desses autores, a seguir são caracterizados três estilos principais de liderança.

5.3.1 O Líder Autocrático

Todo o poder de decisão é centralizado e individual, deixando os seus colaboradores sem qualquer oportunidade de escolha. O líder autocrático gerencia a equipe com vigor, não permite aproximação, o que bloqueia a relação de confiança e respeito com seus colaboradores. Todas as decisões são tomadas somente por ele, muito dificilmente delega alguma tarefa, não é flexível, é dominador. O líder é quem decide de qual forma cada tarefa será desempenhada. O líder autocrático é quem divide as tarefas e as dirige para quem lhe compete exercer.

5.3.2O Líder Liberal

Nesse ambiente, sempre há espaço para a inovação, para o compartilhamento de conhecimentos e para o pensamento criativo. O líder liberal demonstra total confiança em seus colaboradores, pois designa e confia todas as tarefas aos mesmos. Deste modo ele precisa conhecer muito bem os seus colaboradores, e a capacidade de autogerenciamento de todos, de modo a não se tornar negligente. Assim todos aprendem a agir livremente e a não esperarem nada do seu líder.

5.3.3O Líder Democrático

Esse líder incentiva o envolvimento e a participação das equipes, inclusive no processo decisório. O líder democrático propõe uma troca de ideias com os seus subordinados, sempre integrando eles, para que assim surjam maiores alternativas. O mesmo toma as devidas decisões quando se faz necessário e motiva seus colaboradores, mas a palavra final sempre será dele. É um tipo de liderança que favorece vários indicadores, reforça o desenvolvimento e a formação dos profissionais. Na verdade, esse líder é capaz de garantir a motivação e a retenção dos talentos de seu time por meio de uma gestão inclusiva e eficiente.

6. GESTÃO DE GRUPOS E DE EQUIPES: A REALIDADE DAS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS

6.1 APRESENTAÇÃO GERAL DA EMPRESA

As informações apresentadas nesta seção são oficiais e estão publicadas no site www.caixa.gov.br.

A Caixa é uma empresa 100% pública, e que exerce papel importante no desenvolvimento urbano e na justiça social do país, vez que prioriza setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços. Ela apoia também inúmeras atividades artísticas-culturais, educacionais e desportivas.

A Caixa Econômica Federal foi fundada em 12 de janeiro de 1861 através da assinatura de Dom Pedro II no decreto nº 2.723.

Inaugurou, em 1931, operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas; três anos depois, por determinação do governo federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, o que extinguiu as casas de prego operadas por particulares. No dia 1º de junho do mesmo ano, foi assinada a primeira hipoteca para a aquisição de imóveis da Caixa do Rio de Janeiro. Em 1986, a Caixa incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do

saneamento básico. No mesmo ano, com a extinção do BNH, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Quatro anos depois, em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias.

Para apoiar a excelência de sua atuação e garantir seu constante desenvolvimento e aprimoramento, a Caixa tem uma política de conduta e transparência que norteia todas as suas ações. Sua missão é “Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro”.

Para alcance desta missão, a instituição prioriza os seguintes valores:

- Nosso trabalho é importante para a sociedade
- Temos orgulho de trabalhar na Caixa
- Juntos podemos mais
- Nossas atividades são pautadas pela ética
- Respeitamos as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade
- A liderança se faz pelo exemplo
- Somos inovadores no que fazemos

Desde a sua criação, 1861, a Caixa se modernizou, e hoje apresenta um design mais limpo, que remete a duas de suas mais marcantes características: solidez e segurança.

Atualmente, a Caixa possui 3.288 agências no Brasil e um total de quase 100.000 funcionários. O presente estudo abrange a agência 0155, localizada na Rua Engenheiro Antunes, nº 222, Centro, Teófilo Otoni - Minas Gerais, criada em 12 de dezembro de 1949 e contando atualmente com 38 funcionários.

6.2 GESTÃO DE GRUPOS E DE EQUIPES NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, AGÊNCIA TEÓFILO OTONI

Para o desenvolvimento desta seção, foi realizada pesquisa de campo por meio de entrevista ao gerente geral da Caixa Econômica Federal de Teófilo Otoni e

questionário aplicado a 100% dos funcionários, com o propósito de compreender a prática da gestão de pessoas na agência.

A entrevista ao gestor procurou conhecer a implantação de estratégias voltadas para a motivação e o desempenho dos grupos e das equipes. Conforme resposta obtida, esse trabalho inicia com a disseminação dos conhecimentos para os colaboradores da empresa por meio de várias ferramentas, como o portfólio, a universidade corporativa Caixa, os manuais normativos e vários blogs que são disponibilizados na intranet e ainda cursos presenciais. Segundo o gestor, a empresa dispõe de ciclos de avaliação de desempenho através de objetivos individuais e os da unidade, combinados com a avaliação do estilo de liderança realizada pelos pares, pelo gestor imediato, pela equipe e por fim pela auto avaliação. Há processos seletivos internos que visam promover os colaboradores com bom desempenho por funções de níveis superiores utilizando a meritocracia.

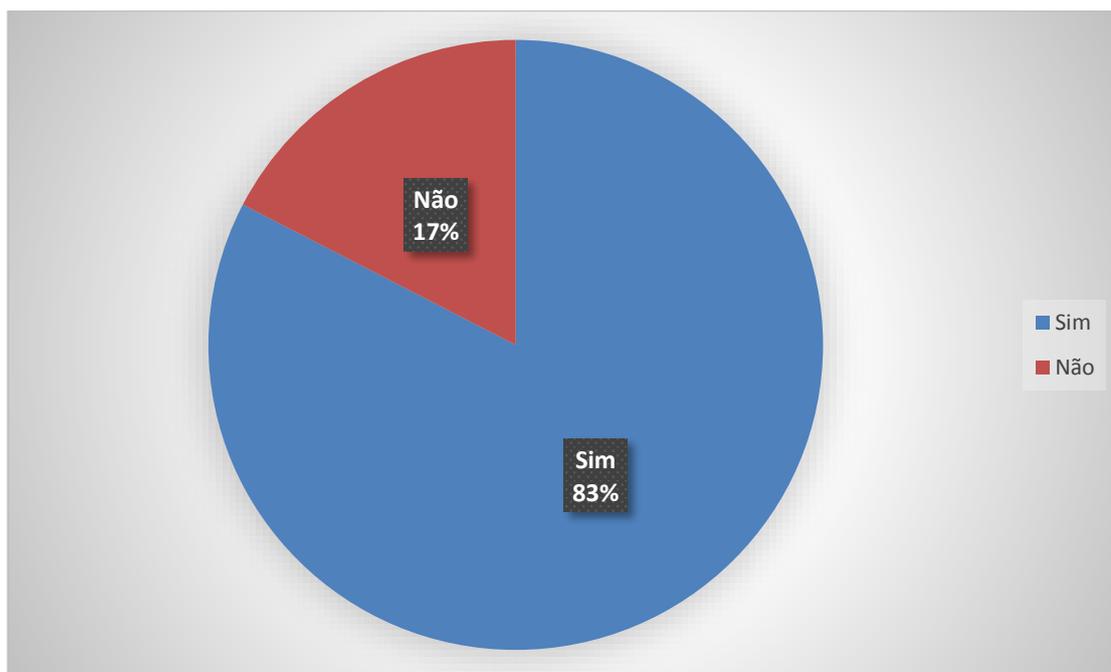
O maior desafio encontrado para implantação de tais estratégias são as próprias barreiras pessoais, ou seja, pessoas que não querem se desenvolver e aproveitar as oportunidades.

A entrevista permitiu concluir que o gestor em seu papel, desempenha com suma importância as atividades de valor necessário dentro das organizações, o mesmo segue um paradigma de processos que busca suprir as necessidades do funcionário para que este alcance os objetivos da empresa. Mas a questão a se estudar é se está havendo eficiência na eficácia na implantação destas estratégias, gerando a necessidade de aplicação de questionário junto aos funcionários da agência. Foi, portanto, elaborado um questionário com três perguntas, cujas respostas obtidas por 100% do quadro de pessoal serão apresentadas a seguir.

A primeira pergunta buscou conhecer a identificação de cada funcionário com o trabalho que realiza. Conforme mostra o gráfico 1, 83% sentem identificação com suas atividades, e 17% não sentem. É possível, portanto, concluir que há um clima favorável à motivação, visto que é fundamental conhecer atribuições e se identificar com as mesmas para realizar o trabalho com satisfação. Todavia, é muito importante acompanhar os 17% que se mostram insatisfeitos, com o propósito de entender seus motivos e avaliar até que ponto a agência pode reverter esse quadro e contribuir para aumentar a motivação e, portanto, este percentual. Assim, haverá um

trabalho contínuo de busca de fidelização dos funcionários e redução de riscos de “contaminação” dos que se encontram engajados com as atividades.

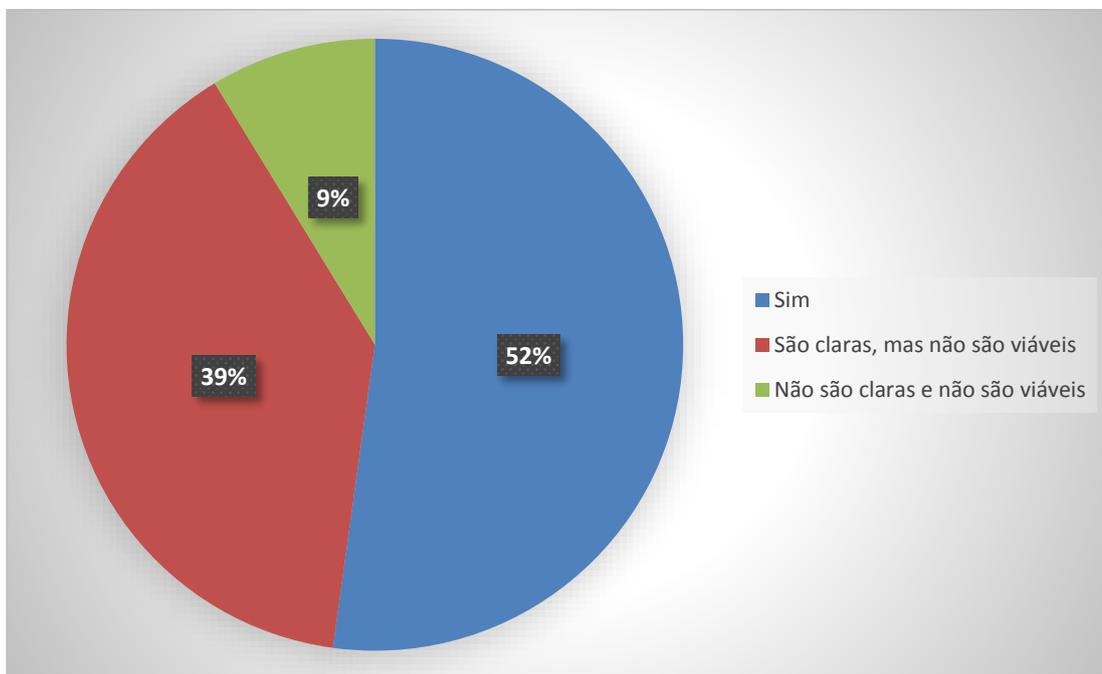
Gráfico 1: Você se identifica com o trabalho que realiza? Sente prazer em executá-lo?



Fonte: Autoras da pesquisa, a partir dos dados da pesquisa de campo.

A segunda pergunta teve como propósito avaliar se os funcionários possuem clareza de suas metas e se as consideram viáveis. Conforme gráfico 2, as respostas evidenciam que 52% conhecem adequadamente as suas metas e concordam com a viabilidade das mesmas. 39% consideram que as metas são claras, porém não são viáveis. 9% consideram que não são claras e nem viáveis. Embora, mais que a metade dos funcionários aponte conhecimento e viabilidade das metas, há um percentual expressivo que discorda da viabilidade (39%) e outro que também não avalia positivamente a clareza das metas (9%). Estes indicadores precisam ser analisados atentamente pelo gestor pelo alto risco de impacto nos resultados, pois se as metas não estão claras na cabeça de cada um não estará na equipe que certamente comprometerão o alcance dos objetivos individuais e do grupo, o que em última análise, será prejudicial ao desempenho da agência.

Gráfico 2: As Metas atribuídas a você são claras e viáveis de alcance?



Fonte: Autoras da pesquisa, a partir dos dados da pesquisa de campo.

A terceira pergunta foi dotada de maior complexidade, pois buscou avaliar a satisfação dos funcionários em relação ao clima de trabalho, a cooperação entre colegas, a comunicação clara e regularmente difundida, o treinamento e a orientação para o trabalho, o reconhecimento para o esforço individual e coletivo, a avaliação de desempenho e o *feedback*, a remuneração e, por fim, as ações de integração dos funcionários. Foi utilizada uma escala de 0 a 5, em 0 a 1 seria considerado ruim; 2 a 3, regular; 4 a 5, bom. Os resultados estão dispostos no quadro 3, conforme será possível identificar, há um percentual muito baixo de avaliações negativas em relação aos quesitos apresentados e considerados fundamentais para a motivação dos indivíduos e dos grupos. Isto fortalece a resposta do gestor e sinaliza que a agência está de fato comprometida a contribuir para os resultados individuais e coletivos. Contudo, é preciso ter atenção aos percentuais atribuídos ao nível "regular", pois são altos e em 5 quesitos ultrapassam 50%. Chama a atenção, por exemplo, o alto índice de avaliação "regular" dos

quesitos/estratégias “cooperação entre colegas” (61%), “comunicação” (61%), “treinamento” (65%), “reconhecimento” (70%), “ações de integração” (69%). Esta análise dos funcionários indica a necessidade urgente de ações capazes de fortalecer as estratégias que tenham estes objetivos – cooperação, comunicação, treinamento, reconhecimento, integração. Esforços nesse caminho devem ser considerados prioritários para garantir o desempenho e a sustentabilidade da agência num cenário altamente competitivo. Vale acrescentar que as agências precisam cumprir metas centrais e seus gestores são avaliados em relação aos resultados locais e regionais, havendo inclusive análise comparativa do desempenho de cada agência.

Quadro 3: Avaliação dos funcionários relativo as estratégias de motivação da agência

| Quesitos Avaliados Pelos Funcionários | Ruim | Regular | Bom |
|-----------------------------------------------------|-------------|----------------|------------|
| Clima de Trabalho | 4% | 44% | 52% |
| Cooperação entre Colegas | 3% | 61% | 36% |
| Comunicação Clara e Regularmente Difundida | 4% | 61% | 35% |
| Treinamento e Orientação para o Trabalho | 4% | 65% | 31% |
| Reconhecimento para o Esforço Individual e Coletivo | 18% | 70% | 12% |

| | | | |
|-------------------------------------------|-----|-----|-----|
| Avaliação de Desempenho e <i>Feedback</i> | 12% | 50% | 38% |
| Remuneração | 0% | 35% | 65% |
| Ações de Integração dos Funcionários | 9% | 69% | 22% |

Fonte: Autoras da pesquisa, a partir dos dados da pesquisa de campo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado na introdução, o presente artigo teve como propósito responder a seguinte questão objeto de estudo:

As organizações contemporâneas estão comprometidas com a adoção de estratégias de desenvolvimento de grupos de trabalho e de equipes? Em caso positivo, como se dá a implementação de tais estratégias?

Também foram mencionadas na introdução as hipóteses relativas a esta questão:

H0: As organizações contemporâneas desconheceriam por completo a importância das pessoas nas organizações.

H1: As organizações contemporâneas estariam cientes da importância das pessoas nas organizações, mas na prática não estariam comprometidas com o desenvolvimento de grupos e de equipes de trabalhos.

H2: As organizações contemporâneas estariam comprometidas com o desenvolvimento de grupos e de equipes de trabalho.

A investigação foi voltada para realidade da Caixa Econômica Federal, agência 0155 Teófilo Otoni, e permitiu concluir que há comprometimento desta organização com estratégias de desenvolvimento de grupos de trabalho e equipes, por meio de ações como comunicação, treinamento, avaliação de desempenho,

remuneração, clima de trabalho, integração, cooperação entre colegas e reconhecimento, possibilitando resposta positiva ao objeto de estudo.

A resposta alcançada para o objeto de estudo permite refutar a hipótese nula e a hipótese 1, e validar a hipótese 2, sempre destacando que esta conclusão foi obtida por análise a uma realidade específica, não sendo, portanto, possível generalizar a resposta para todas as organizações, o que abre caminho para pesquisas semelhantes em outros campos.

No caso da Caixa, agência pesquisada, vale ressaltar a necessidade de refletir e planejar ações para evolução das estratégias identificadas, pois alguns percentuais ainda são preocupantes e podem gradativamente comprometer a sustentabilidade futura.

REFERÊNCIAS

ALLEN N., HECHT T. (2004). O "romance das equipes": para uma compreensão de seus fundamentos e implicações psicológicas. **Revista de Psicologia Organizacional e Profissional**, Brasília, 77, 439-461.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 2. Ed. Florianópolis: CAPES: UAB, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2014

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994

GONZÁLEZ, M., SILVA, M., CORNEJO, J. **Equipes Efetivas**. Barcelona trabalhar: EUB, 1996

GREENBERG, J.; BARON, R. **Comportamento nas Organizações**. Compreender e gerir o lado humano da obra. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1998.

JACOBS, T. O., **Liderança e intercâmbio em organizações formais**, Alexandria, VA: Organização dos Recursos Humanos, 1970.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 8. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2003.

PINDER, Craig C. **Work motivation in organizational behavior**. Ed. Prentice-Hall, 1998.

ROBBINS, Stefhem P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVERSTEIN, B. **Motivação**: desperte o que há de melhor em sua equipe. 1. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2009.

SNELL, A. Scott; Bateman, Thomas S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

WEST, M.; BORRIL, C.; UNSWORTH, K. A eficácia da equipe nas organizações. **Revista Internacional de Psicologia Industrial e Organizacional**, Brasília,13, 1-48. 1998

Disponível em <<https://pt.scribd.com/doc/65317115/GRUPOS-E-EQUIPES-DE-TRABALHO-NAS-ORGANIZACOES>> Acesso em 18 de abr. 2017

Disponível em <<https://.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/psicologia/equipese-grupos-de-trabalho/15662>>Acesso em 18 de abr. 2017

Disponível em <<https://prezi.com/9img3l6khriw/grupos-de-trabalhos-versus-equipese-de-trabalho-conceitos-i/>>Acesso em 2 de mai. 2017

Disponível em <<http://psicologiaaplicadaets.blogspot.com.br/2013/11/os-grupos-dentro-das-organizacoes.html>> Acesso em 17 de mai. 2017

Disponível em <<http://www.duomoeducacao.com.br/Artigos/a-importancia-dadelegacao.html>> Acesso em 22 de mai. 2017

Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-diferenca-entre-um-grupo-e-uma-equipe/100632/>> Acesso em 19 de jun. 2017

ANEXO 2**INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES UNIFICADAS DOCTUM DE TEÓFILO OTONI**

Prezados Funcionários, este questionário faz parte da pesquisa de campo das alunas do 8º período de Administração das Faculdades Doctum, Ingrid Alves Lopes e Natany Lopes Souza, para complementação do trabalho de Conclusão de Curso cujo tema é “A Contribuição dos Grupos e das Equipes para um Melhor Desenvolvimento da Organização”.

Obs.: Não é necessário se identificar e as respostas não serão divulgadas.

1. Você se identifica com o trabalho que realiza? Sente prazer e executá-lo?

() Sim

() Não

Informações complementares:

2. As metas atribuídas a você são claras e viáveis de alcance?

() Sim

() São claras, mas inviáveis

() Não são claras e não são inviáveis

Informações complementares:

3) De 0 a 5, onde o 0 é muito ruim e o 5 é muito bom, avalie a sua agência quanto aos quesitos a seguir:

() Clima de trabalho

() Cooperação entre colegas

() Comunicação clara e regularmente difundida

() Treinamento e orientação para trabalho

() Reconhecimento para o esforço individual e coletivo

- () Avaliação de desempenho e Feedback
- () Remuneração
- () Ações de integração dos funcionários