

Trabalho em Equipe: Estudo de Caso em uma Indústria Alimentícia do Centro Oeste de Minas Gerais

Lucas Renato Espuri Costa
lucasespuri@yahoo.com.br
IFMG Bambui

PAULO ROBERTO DE OLIVEIRA
pauloroberto03@yahoo.com.br
IFMG Bambui

SELMO ANTONIO DA SILVA
selmoadm2009@hotmail.com
IFMG Bambui

FÁBIO HENRIQUE DOS ANJOS
fbo301@hotmail.com
UFLA

ROSEMARY PEREIRA COSTA
rose.costa@ifmg.edu.br
IFMG BAMBUI

Resumo: As empresas vivem em um mercado que avalia e julga constantemente as ações e comportamentos das pessoas associadas a ela. E são estas ações, o reflexo do sucesso ou do fracasso destas organizações. A empresa deve trabalhar para capacitar seus recursos humanos buscando excelência em seus processos e eficácia nos resultados, através da interação e desenvolvimento da mentalidade de equipe em seus colaboradores. Este trabalho foi realizado com o intuito de identificar a existência de trabalho em equipe no setor de própolis de uma indústria alimentícia, localizada na cidade de Bambui/MG. Como instrumentos de pesquisa foram utilizados questionários semi-estruturados e a observação do setor pesquisado. Após realização da pesquisa, foi constatado que existe uma liderança no setor, que é definida pela empresa. A empresa não fornece treinamento a seus colaboradores e estes não participam de reuniões e da elaboração das metas e planos de ação. Todos os colaboradores citaram que existe um ambiente descontraído, o que se pode perceber, uma oportunidade de implantação e desenvolvimento de equipes. Após analisadas todas as questões e discutidas as observações, conclui-se que há um trabalho coletivo, porém não existem características e habilidades de trabalho em equipe no setor estudado.

Palavras Chave: GRUPOS - EQUIPES - DESENVOLVIMENTO - -

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Clássica concebe a organização como uma estrutura. Essa maneira de conceber a estrutura organizacional é influenciada pelas concepções antigas de organização tradicionais, rígidas e hierarquizadas. A organização se caracteriza por uma divisão do trabalho claramente definida. A divisão do trabalho conduz à especialização e à diferenciação das tarefas, ou seja, à heterogeneidade (CHIAVENATO, 2003).

A idéia era simples: as organizações que contassem com a divisão do trabalho seriam mais eficientes do que aquelas que não a utilizassem ou utilizassem em menor escala. Esta divisão pode ser considerada a responsável pelo surgimento e crescimento de grupos e, logo a seguir, equipes dentro das empresas.

No ambiente de trabalho, alguns grupos se formam naturalmente, devido às diferentes necessidades individuais, afinidades ou mesmo proximidades de áreas de atuação. Entretanto, pode ocorrer a formação de grupos configurados pela administração da empresa, como equipes de trabalho, comitês, sendo que geralmente o ingresso é obrigatório e as pessoas não se escolhem. Os termos grupo e equipe parecem ter o mesmo significado mas são distintas. A palavra grupo indica de forma mais abrangente e simples, um número de pessoas reunidas para executar algum tipo de trabalho para o qual foram designados. No caso de equipe, compõe-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão comum, objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida. Além disso, os membros aprenderam a confiar uns nos outros e assumem plena responsabilidade por seu desempenho (MOSCOVICI, 1996).

Diante da globalização, que vêm acirrando cada vez mais a concorrência, as empresas se viram obrigadas a buscar um diferencial, alternativas e ações para se manterem no mercado. Grandes empresas acreditam e investem em seus recursos humanos, vendo que estes possam ser a solução. Há cada vez mais investimento em colaboradores, buscando ouvi-los e capacitá-los para contribuir assim com o desenvolvimento da organização como um todo.

Instituições acreditam que a interação entre seus colaboradores, por meio de equipes, contribuem para a melhoria dos processos institucionais. É unânime a idéia de que a flexibilidade organizacional quanto à formação de equipes tem possibilitado a superação do trabalho de indivíduos trabalhando sozinhos, visto que, quando ocorre o trabalho em equipe, há um maior rendimento de produtividade, redução de custos, benefícios para os colaboradores, gerando assim, um desenvolvimento geral da organização.

Atualmente, as empresas vivem em um mercado que avalia e julga instantaneamente as ações das pessoas que agem dentro das empresas. Na verdade, estas são o reflexo do sucesso ou fracasso de uma organização. A empresa deve trabalhar prevendo as atitudes do mercado e deve fazer isso transferindo recursos para que as pessoas possam criar oportunidades de produtividade, qualidade, inovação, encantamento dos clientes e negócios de rendimentos mais elevados (CRUZ FILHO, 2004).

No comportamento organizacional, muitas habilidades que antes não eram importantes, tornaram-se o diferencial das pessoas para se trabalhar nas empresas, principalmente naquelas que desenvolvem equipes. Liderança, lealdade, ambiente descontraído e dedicação passaram a ser novas prioridades dentro das organizações, com o intuito de garantir e desenvolver as metas de acordo com o potencial da empresa.

Diante da importância do trabalho em equipe ou mesmo dos processos de transformação de grupos informais em grupos formais, considerando também o papel das empresas em fomentar tais aspectos a fim de garantir um maior desenvolvimento, e uma maior competitiva. Este artigo objetiva identificar a existência de equipe no setor de produção de própolis de uma indústria alimentícia localizada na cidade de Bambuí/MG.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A mudança no contexto socioeconômico agregada aos processos de reestruturação produtiva e à mudança nas relações de trabalho, evidencia-se junto a sociedade como um conjunto de parâmetros que estão modificando o conceito tradicional de emprego, redefinindo formas de organização do trabalho, assim como o perfil profissional do trabalhador (COLENCI; SACOMANO NETO; REIS, 1999).

No mundo competitivo de hoje, onde a complexidade das tarefas diárias requer maior cooperação e conhecimento, o trabalho em equipe tornou-se uma necessidade. As equipes de trabalho podem aumentar a produtividade e ajudar na redução de custos através da reunião de experiência profissional, conhecimento e criatividade de seus membros. A implementação de equipes efetivas, entretanto, depende de vários fatores que, segundo a literatura, são os maiores desafios para o desenvolvimento de uma verdadeira filosofia de trabalho em equipe (BEJARANO, 2005).

A idéia de usar equipes para fazer a organização funcionar não é nova, mas ainda existe uma grande confusão entre o que seja um grupo e uma equipe, como aponta Griffin e Moorhead (2006). Grupo e equipe não são a mesma coisa, apesar das duas palavras serem usadas popularmente como sinônimos.

2.1 Grupos

De acordo com Albuquerque e Puente-Palacios (2004), é mais fácil descrever um grupo do que defini-lo. Uma definição que se tem mostrado adequada é a de que 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.

O grupo para Morin e Aubé (2009), é um meio de ação comum, é a multiplicidade das relações existentes entre os indivíduos que dele fazem parte. O grupo se define por seus objetivos, por seu projeto e movimento contínuo de integração das ações individuais, movimento por meio do qual ele tenta suprimir todas as formas de inércia em seu seio. Em um grupo, cada indivíduo é ativamente responsável pelo projeto comum; cada participante do grupo se sente pessoalmente preocupado pelo projeto do grupo e comprometido com a sua realização.

2.2 Diferença entre grupos e equipes

Ainda raras nas organizações, 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. A comunicação entre os membros 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).

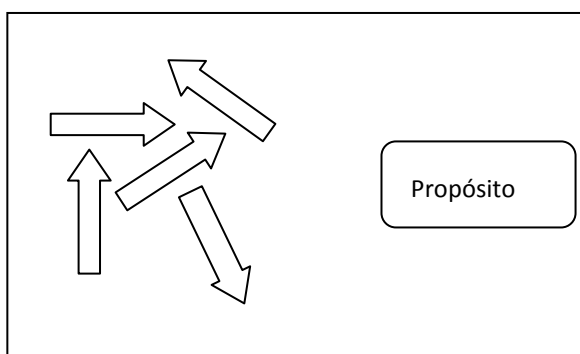


Figura 1.1-Representação de um grupo

Fonte: Lemos (1996)

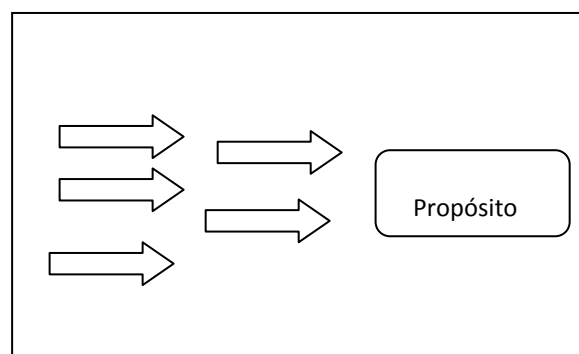


Figura 1.2-Representação de uma equipe

Fonte: Lemos (1996)

Diante das Figuras 1.1 e 1.2, percebe-se claramente a diferença entre grupos e equipes. Nos grupos, ainda há divergência de idéias e uma maior preocupação individual. Apesar de todos seguirem os mesmos ideais, ainda há uma maior preocupação com idéias pessoais e em segundo lugar ficam os ideais do grupo como um todo, esta preocupação denota o valor do status no grupo. A figura demonstra que 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.

A idéia de que grupos e equipes não são a mesma coisa é comum a diversos autores. Para Griffin e Moorhead (2006), equipes contêm idéia de pessoas organizadas para trabalharem juntas, em que todos os membros estão comprometidos com uma meta comum. Confirmando esta visão, Zanelli (2004) citando Arrow e McGrath (1995) apontam a existência de três fatores constitutivos das equipes: os membros, o propósito

ou objetivo e a tecnologia. O mesmo autor citando Guzzo e Dickson (1996) define equipe como indivíduos que se percebem e são percebidos pelos outros como uma entidade social, interdependentes por causa das tarefas que desempenham e são inseridos em um sistema social maior, a organização, que é afetada pelo desempenho destas.

Para que um grupo possa atuar como equipe dentro de uma organização, ele terá de pensar globalmente e agir localmente. Pensar globalmente implica estar bem informado sobre ambiente, rumos e possibilidades de empresa; agir localmente exige que faça as coisas acontecerem (CASTELLO, 1994).

2.3 Características e formação das equipes

Lemos (1996) citando McGregor (1992) e Likert (1979) aponta algumas características básicas observadas em equipes consideradas eficientes. Essas características são verificadas no Quadro 1. O autor ressalta que, para se trabalhar em equipe, é necessário que todos os integrantes estejam preparados para assumir os mais diversos papéis. Para isso, devem receber treinamento adequado de modo a desenvolverem as habilidades necessárias.

Quadro 1 – Características e habilidades desenvolvidas pelos integrantes de equipes

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
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 satisfação 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 consensadas, 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)

Estas características só se desenvolvem quando trabalhadas no grupo. E pode-se observar que elas se aprimoram com o processo de construção da equipe. Moscovici (1996) citando Katzenbach e Smith (1993), propõem uma Curva de Desempenho de Equipe, que permite classificar os grupos de acordo com seu modo de funcionamento, apresentando cinco posições que demonstram o processo de construção de uma equipe. As pseudo-equipes seriam o tipo de grupo que pode definir o trabalho a fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo nem tenta consegui-lo. As interações dos membros inibem o desempenho individual sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável. Já nos grupos de trabalho, seus membros não vêem nenhuma razão para se transformar em equipe. Podem partilhar informações entre si, porém, responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo. A equipe potencial quer verdadeiramente produzir um trabalho em conjunto, contudo, seus membros precisam de esclarecimento e orientação sobre sua finalidade, objetivos e/ou abordagem da tarefa. A equipe real compõe-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão comum. Além disso, os membros aprenderam a confiar uns nos outros e assumem plena responsabilidade por seu desempenho. Finalmente as equipes de elevado desempenho atende a todos os requisitos de uma equipe real e ainda seus membros estão profundamente comprometidos com o crescimento de cada um. Este tipo de equipe significativamente supera o desempenho de outras equipes e consegue resultados muito além das expectativas.

A Curva de Desempenho de Equipe sugere uma sequência evolutiva de funcionamento dos grupos na organização; todavia, este desenvolvimento não acontece espontaneamente. A intervenção técnica da administração torna-se necessária para tais mudanças. Muitos grupos podem trabalhar assim indefinidamente sem passar a equipe

potencial ou real. Sem trabalho concreto e freqüente, a mudança das equipes podem se tornar apenas rótulos nos organogramas, sem consequências fundamentais no modo de agir das organizações.

2.4 Justificativas para existência de equipes nas organizações

Conforme Colenci; Sacomano; Reis, (1999) são muitas as justificativas para a utilização das equipes de trabalho como uma alternativa à flexibilidade organizacional. Os autores não são unânimes em suas argumentações. Assim, abaixo serão abordadas, em uma visão descritiva, possíveis justificativas para a formação das equipes de trabalho nas organizações.

Os mesmos autores, citando Moscovici (1994), ressaltam que as pesquisas têm mostrado que as equipes superam o desempenho dos indivíduos trabalhando sozinhos ou em pequenos grupos, onde as mesmas aplicam conhecimentos, experiências de vida e *insights* de seus membros para a resolução dos problemas.

Colenci; Sacomano; Reis (1999, p. 7) citando Galbraith e Lawer (1995) apontam que “umas das justificativas para a formação do trabalho em equipe é a mudança da natureza do controle organizacional”. O controle burocrático está sendo substituído por outras formas de controle, entre eles: controle do cliente, controle por funcionários e controle formal automatizado. A forma de controle racional burocrático, enfatizado na produção em massa passa agora a abranger não só aspectos do ambiente interno mas também as exigências do mercado e dos clientes. O controle passa de racional burocrático para racional competitivo, onde o mercado exerce o controle organizacional (COLENCI; SACOMANO; REIS, 1995 citando ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Cruz Filho (2004), ao analisar os sistemas de trabalho desde a época da Revolução Industrial, verificou como começaram a se construir os primeiros modelos de estruturas organizacionais e como estes modelos evoluíram até a solidificação do trabalho em equipes autogerenciadas ou de elevado desempenho na atualidade.

O Quadro 2 apresenta as características das principais épocas para a evolução das equipes.

PERÍODO	MODELO	CARACTERÍSTICA	TRABALHO EM EQUIPE
1903 1930	– Científico	Definido por Taylor e Fayol, o Modelo Científico se caracterizou pela padronização e racionalização do trabalho.	Praticamente nulo.
1930 1940	– Humanístico	Definido por Mayo, o Modelo Humanístico se caracterizou pela preocupação com o clima organizacional, motivação e relações pessoais.	Simple, com objetivos definidos e sem participação efetiva dos funcionários.
1940 1945	– Comportamental	Definido principalmente por Mayo, foca o comportamento decisório das pessoas.	Destaca vantagens do trabalho em equipes.
1940 1950	– Sistêmico	Definido por Katz e Kahn, o Modelo Sistêmico abrange a interdependência e interação entre os vários sistemas da empresa. Cita também os sistemas de informação e a importância do objetivo de empresa nos sistemas.	Defende a integração da empresa em prol do objetivo geral, uma das principais características do trabalho em equipes.
1950 1965	– Administração por objetivos	Definido por Humble, o Modelo de Administração por Objetivos busca o cumprimento de metas e o alcance de objetivos.	Destaca que objetivos departamentais devem ser congruentes com o objetivo geral da empresa.
1969 1974	– Contingencial	Definido por Chandler, o Modelo contingencial foca as situações a adaptação da empresa às várias situações que está sujeita.	O modelo defende o <i>empowerment</i> e cita que a única maneira da empresa prosperar é com equipes.
1974 1981	– Estratégico	Definido por Porter, o Modelo Estratégico foca a definição de estratégias para cada objetivo da empresa.	Cita a importância das equipes para a vantagem competitiva da empresa.
1980 2000	– Equipes autogerenciadas	Define a estrutura organizacional na empresa em equipes com autonomia em busca de metas a serem cumpridas.	As equipes evoluíram até este nível, em que são praticamente empresas dentro de outra empresa.

Quadro 2 – Evolução dos modelos de estruturas organizacionais

Fonte: Adaptado de Cruz Filho (2004)

2.5 Tipos de equipes

Existem muitos tipos diferentes de equipes nas organizações. Alguns se desenvolvem naturalmente em empresas que permitem a utilização de vários tipos de programas gerenciais participativos e dão autonomia. Outros são criados formalmente por sugestão de administrações inspiradas. Uma maneira fácil de classificar as equipes é por função: algumas equipes criam ou fazem coisas, outras dão sugestões e outras tantas as executam. Os tipos mais comuns são: os círculos de qualidade, que são pequenos grupos de funcionários da mesma área que se encontram regularmente a fim de discutir e recomendar soluções para os problemas do trabalho; as equipes de trabalho, que costumam ser permanentes e que são as que mais realizam o trabalho diário; e as equipes de solução de problemas, temporárias, criadas para enfrentar questões específicas no local de trabalho (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Os autores supracitados também acreditam no frequente encontro de equipes gerenciais, formadas por gerentes de várias áreas e de equipes de trabalho coordenadas. São relativamente permanentes, uma vez que seu trabalho não se encerra com a finalização de um projeto específico ou solução de um problema. Existem também tipos menos comuns de equipes, devido a sua complexidade, sendo mais raras de se encontrar, tais como: as equipes de desenvolvimento de produtos, que são a mistura entre as equipes de trabalho e equipes de solução de problemas e que criam novos projetos de produto ou serviços para satisfazer as exigências dos consumidores; e as equipes virtuais, onde talvez nunca se encontrem numa mesma sala e se constituem de profissionais que trabalham juntos a distância, por meio da *internet* ou de outros recursos de comunicação eletrônica. Os participantes entram e saem de reuniões, de projetos e mesmo das equipes, conforme a exigência de cada situação.

3 METODOLOGIA

A forma de pesquisa utilizada foi a descritiva, “que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002). A pesquisa foi qualitativa, onde o sujeito de pesquisa é estimulado a pensar e responder livremente as questões propostas no questionário, obtendo assim dados com maior riqueza de detalhes.

Ressalta-se que a pesquisa se constituiu como um estudo de caso. O estudo de caso é uma pesquisa sobre um determinado indivíduo, grupo ou comunidade, a fim de obter conhecimentos variados de sua realidade. O estudo de caso foi desenvolvido no setor de produção de própolis de uma indústria alimentícia localizada na cidade de Bambuí/ Minas Gerais. A empresa foi criada em 1995. É uma empresa que se dedica a produção, comercialização e exportação de própolis bruta, extratos de própolis e mel. É uma empresa que possui áreas certificadas como orgânicas e é aprovada como produtora para o circuito de comércio justo pela importadora italiana Comercio Alternativo e também exporta para a Alemanha, Inglaterra e Bélgica. A empresa conta hoje com um quadro composto por 26 colaboradores.

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram: o questionário e a observação. Cervo e Bervian (2002) definem o questionário como um instrumento de coletar dados através de uma sequência de perguntas que devem ser respondidas pelo entrevistado por escrito e sem a presença do mesmo, onde cita como vantagens de tal processo a economia de tempo, uma maior abrangência de área e de pessoas, além de um custo mínimo. Como desvantagens, um grande número de perguntas sem respostas, o fato de não poder ser aplicado a analfabetos e a impossibilidade de ajudar o informante nas questões mal compreendidas. A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Os sujeitos de pesquisa foram os colaboradores do setor de produção de própolis da empresa. Este conta com seis colaboradores, dos quais apenas quatro deles participaram da pesquisa, visto que um dos colaboradores estava em período de férias e outra colaboradora em licença maternidade.

A análise dos dados foi feita a partir do referencial teórico e baseou-se, principalmente no Quadro 1.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados estão apresentados seguindo as principais características e habilidades apresentadas por Lemos (1996) citando McGregor (1992) e Likert (1979).

4.1 Liderança

A coordenação do trabalho no setor estudado é feita pelo chefe de setor, que além de coordenar o trabalho dos demais membros, também realiza atividade operacional no processo produtivo.

Sobre a possibilidade de surgir lideranças espontâneas dentro da organização, metade dos pesquisados afirmam existir, enquanto os outros 50% não vêem esta liderança. Pode-se perceber uma certa dificuldade em compreender esta questão por alguns colaboradores, visto que, após respondido existir liderança espontânea, explicam que ela é presente “*porque o chefe não gosta de dividir*”. Esta fala denota que não existe uma liderança espontânea neste setor, sendo a mesma definida pela direção da empresa. Se tomarmos o pressuposto de liderança proposto por Lemos para as equipes, onde ele cita as características para tal como uma liderança situacional natural dos colaboradores, o poder de orientar e não apenas controlar e também a função de definir os objetivos, observa-se que estes fatores são percebidos no setor pesquisado.

4.2 Propósito e objetivo

Durante a elaboração das diretrizes de planejamento e ações da empresa, somente participam a diretoria e os gerentes de setor, ficando os demais colaboradores excluídos desta etapa. Lemos (1996) apóia a idéia de que os objetivos devem ser propostos pela equipe, buscando obter o comprometimento de todos. Com os objetivos definidos e bem claros a empresa tem como se orientar melhor quanto a suas metas. Percebe-se que a empresa não adota um sistema participativo quanto à tomada de decisões sobre planejamento e seus colaboradores não participam das definições dos objetivos a serem alcançados.

4.3 Ambiente descontraído

Dos entrevistados, 75% vêem como excelente o relacionamento do grupo, e os demais pesquisados classificaram como bom. Para os colaboradores do setor de própolis o relacionamento entre estes é considerado satisfatório.

A presença de grupos informais dentro das organizações cada vez mais é vista como importante e necessária para o melhor desempenho de seus colaboradores. Nesta empresa, a interação informal dos trabalhadores, fora do ambiente de trabalho, ocorre de forma esporádica. Existem sim grupos informais, porém somente dentro da organização.

O trabalho coletivo é visto por todos os colaboradores do setor de própolis como fator motivador e que proporciona descontração no ambiente empresarial. Um dos colaboradores relata que “*fica menos estressante*” e outro colaborador acrescenta que “*renderia mais, teria mais produtividade*”.

Através de um ambiente descontraído, o grupo pode construir uma relação de confiança, que é um fator essencial para a transformação deste grupo em uma equipe. E, através da lealdade, que consiste em trabalhar conforme as normas pré-estabelecidas pelo grupo pode-se conseguir uma melhoria na qualidade do ambiente.

Observa-se que a empresa, apesar de estar se desenvolvendo aos poucos, vem buscando melhorar seus processos administrativos e de gestão de pessoas através de contratação de recursos humanos qualificado para tanto.

4.4 Comunicação eficaz

A comunicação entre os membros do setor de própolis é formal segundo todos os pesquisados, porém quando questionado sobre como é a comunicação, destaca-se a resposta de um colaborador: “*é mais sobre as tarefas executadas no dia-a-dia*”. Lemos (1996) define uma comunicação eficaz aquela em que tudo é falado abertamente e sem receio de ser mal interpretado, aproveitando as divergências, transformando-as em oportunidades e contribuições.

Todos os pesquisados também apontam que existe comunicação entre os componentes do setor e seus superiores. Os sujeitos de pesquisa apontam que a comunicação é formal, porém, de acordo com alguns relatos, percebe-se uma certa divergência, pois estes citam como exemplo desta comunicação quando “*precisa passar alguma coisa para o outro*” e “*quando precisa saber alguma coisa*”. Percebe-se que a comunicação dentro do setor é restrita às tarefas. Também nesta questão pode-se verificar que os sujeitos de pesquisa não compreenderam o termo “comunicação formal”.

4.5 Funções e tarefas

Todos os colaboradores do setor de própolis têm como atividade comum a limpeza e a classificação da própolis. Porém, dois destes colaboradores, além da função de classificar, executam outra tarefa. Um deles trabalha na embalagem da própolis e o outro no recebimento do mesmo. A tarefa de classificar a própolis é realizada por três ou mais colaboradores dentro do setor, o que demonstra um indício de trabalho de grupo na empresa.

Três colaboradores executam essas atividades em conjunto, enquanto os demais realizam as suas atividades individualmente dentro do setor de produção de própolis. Após observação, pôde-se verificar a interdependência entre os colaboradores em suas atividades, visto que a atividade de embalar própolis depende do término da atividade de limpeza, classificação e seleção da própolis.

Segundo 75% dos pesquisados, o trabalho de outros profissionais influenciam no seu trabalho, o que mostra uma interação entre estes colaboradores.

Quanto à predominância de algum trabalho sobre os demais, a mesma porcentagem de colaboradores observam existir, principalmente do superior ou chefe de produção. A questão da liderança reaparece confirmando que a coordenação do setor é feita pelo chefe de setor. Chefe este definido pela direção da empresa, que de acordo com a literatura sobre o tema guarda mais características de chefe do que de líder.

A atividade onde ocorre maior interação entre os profissionais do setor, para a maioria dos pesquisados, é na classificação da própolis, pelo fato da necessidade em terminar esta atividade para que possa dar continuidade ao fluxo, embalando toda a própolis, apesar da interdependência entre as atividades do setor de própolis não gerar cobrança e muito menos conflitos entre os membros do setor.

De acordo com os conceitos de Lemos (1996), as funções e tarefas em uma equipe são bem definidas, em que o colaborador tem a liberdade de inovar e autonomia para realizar ações, o que não foi observado na empresa estudada.

4.6 Avaliação e recompensas

A avaliação do trabalho realizado na organização, segundo 25% dos colaboradores é feita pelo desempenho de cada colaborador. Percebe-se assim que a direção desta

empresa não proporciona e não estimula o trabalho em equipe. Os demais pesquisados não responderam a questão.

A empresa não oferece recompensas, podendo gerar a insatisfação nos trabalhadores, que são cobrados para que aumente a produção constantemente. Segundo o diretor da organização, *“a empresa classifica a própolis como sendo uma commodity, onde somente aumentarão seus resultados através do aumento da quantidade produzida e comercializada.”*

Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, seus colaboradores citaram a alimentação (café da tarde), o que aparenta a falta de investimento e preocupação com seus recursos humanos.

Não havendo recompensas e benefícios o aumento da produção, poderá tornar-se difícil de ser conseguido, pelo fato dos colaboradores não observarem vantagens em aumentar a produção, visto que continuarão com o mesmo salário e sem outras formas de reconhecimento.

Não há incentivos para o aumento da produção e isto não gera competição entre seus colaboradores. Este fato é importante, visto que a competitividade por produção gera conflitos e não contribui para o desenvolvimento da equipe e da organização.

4.7 Treinamento

Quando questionado sobre o fornecimento de capacitação técnica pela empresa, pode-se perceber que esta não fornece nenhum tipo de treinamento, não proporcionando assim o desenvolvimento do seu quadro de funcionários.

Também não ocorrem reuniões do setor, havendo ausência de participação dos colaboradores.

A empresa não tem um padrão quanto à seleção de colaboradores para ingresso na mesma, sendo que dois dos pesquisados entraram por seleção, um por indicação e o último por outra forma não apresentada claramente. Os contratos são formalizados por período indeterminado, onde o colaborador passa por um período de experiência, no qual há um conhecimento mútuo de afinidades entre empresa-colaborador, para assim verificar a continuidade e a satisfação desta relação.

A empresa tem um pequeno índice demissional. Pode-se perceber no Gráfico 1 que 50% dos colaboradores estão há mais de cinco anos na empresa.

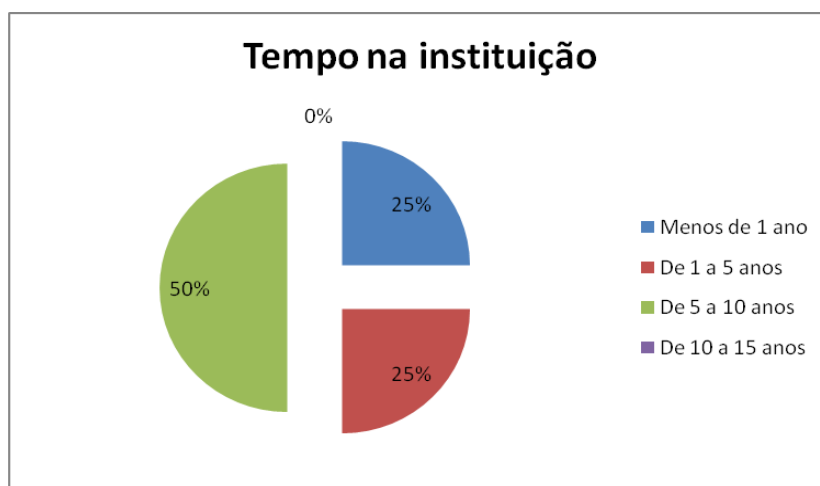


Gráfico 1 – Tempo na instituição dos colaboradores do setor de própolis

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

4.8 Trabalho Coletivo

Para todos os colaboradores o trabalho coletivo pode aumentar o desempenho dentro da organização e, segundo 75% destes pesquisados existe este trabalho coletivo nesta instituição. Quando perguntado por que eles acreditam existir essa coletividade um colaborador respondeu que é pelo fato de que “*com a ajuda de todos o desenvolvimento é melhor*” e também que “*trabalhando assim vai aumentando os conhecimentos*”. E estes colaboradores vêm vantagens em trabalhar dessa forma pelo fato de ter um “*maior rendimento*”, além de adquirir novos conhecimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a aplicação de questionários semi-estruturados aos colaboradores do setor de própolis da empresa estudada, e a observação das atividades e relacionamentos neste setor, percebe-se que existe um trabalho coletivo que é liderado por um colaborador definido pela direção da empresa estudada. A forma de trabalho estruturada não caracteriza-se como trabalho em equipe, mas pode-se definir este arranjo grupal como sendo uma pseudo-equipe. Esta é um tipo de grupo onde há uma definição de trabalho, ou seja, uma divisão de papéis e funções; entretanto, os membros do grupo não se mostram preocupados com o trabalho coletivo dentro das ações pré-determinadas. Geralmente, as interações entre os integrantes do deste grupo pode inibir e retrair seus membros, de forma a interferir negativamente no desenvolvimento individual e principalmente, no ganho coletivo.

Considerando as principais características e habilidades de uma equipe, percebe-se a sua inexistência dentro de tal setor. A liderança não é espontânea e sim imposta pela direção, que também não oferece capacitação para o desenvolvimento da equipe. Os colaboradores não participam da elaboração e do planejamento das metas empresariais. Apesar de ter um ambiente descontraído e favorável ao desenvolvimento de equipe,

ainda não houve percepção por parte da empresa quanto à possibilidade de desenvolvimento desta.

Como visto pela teoria, o desenvolvimento do trabalho em equipe depende de alguns fatores, principalmente aqueles adotados pela empresa a fim de motivá-lo. Desenvolver lealdade, que implica em seguir as regras definidas pela equipe, ou mesmo honrar e praticar essas decisões, e também impulsionar o espírito de confiança e dedicação, os quais simultaneamente ajudam no amadurecimento, satisfação e comprometimento dos mesmos, pode ser fator redundante para o desenvolvimento da mesma.

A comunicação deve ser clara e objetiva dentro das equipes, o que não ocorre no grupo pesquisado. A definição dos papéis e cargos dentro das equipes atrai liberdade de inovação e desenvolvimento de criatividade, o que facilita na autonomia de cada integrante da equipe e interfere diretamente nos resultados finais de qualquer setor.

Diante de algumas idéias oriundas das teorias e observações quanto ao trabalho em equipe, nota-se com clareza a importância do desenvolvimento de trabalho em equipe dentro das organizações. Contudo, este desenvolvimento dificilmente surge sozinho. Assim, percebe-se também a necessidade de que tais organizações estejam dispostas a integrar-se a modernidade e tecnologia de informações das quais se caracterizam estes grupos formais. Comparações entre modelos comportamentais ajudam a confirmar a importância das equipes, posto que quando estruturadas dentro das empresas, fixam uma autonomia em busca de metas realmente importantes tanto para as organizações quanto para o desenvolvimento da equipe como um todo.

Portanto, pode-se concluir que não há trabalho em equipe no setor observado e sim um trabalho em grupo. A empresa deveria realizar intervenções psicossociais, seguidas de treinamento, práticas e dinâmicas de grupo, buscando desenvolver equipes de trabalho neste setor, a fim de melhorar significativamente seus resultados, além de propiciar a seus colaboradores uma maior satisfação e identificação com a mesma.

6 REFERÊNCIAS

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.

BEJARANO, V. C. et. al. **Como formar equipes com o equilíbrio ideal de personalidades e perfis pessoais**: a teoria e as ferramentas de Meredith Belbin. 2005. Disponível em: <http://200.134.81.21/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/E-book%202006_artigo%2044.pdf> Acesso em: 13 de Nov. 2009.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elemento de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CASTELLO, F. G. Grupo sadio e organização neurótica: quem é o dono do destino? In: MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLENCI, A.T.; SACOMANO NETO, M.; REIS, A. P. dos; **O trabalho em equipe como diferencial competitivo na organização: reflexos na universidade**. 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0619.PDF> Acesso em: 28 out. 2009.

CRUZ FILHO, P. R. A. **Formando equipes de auto-desempenho estudo da implantação de equipes autogerenciadas na divisão contábil-financeira do SESC-PR**. 2004. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_18.pdf> Acesso em: 28 out. 2009.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

LEMOS, N. A. **Uma contribuição ao estudo das equipes**. 1996. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?code=000113435>> Acesso em: 28 out. 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

MORIN, E. M.; AUBÉ, C. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

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