

## PERSPECTIVAS E PRÁTICAS NO DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE DE EXCELÊNCIA

FERNANDA BOTTON<sup>1</sup>; GISELE MARIA TONIN DA COSTA<sup>2</sup>; JUCILENE MATUSCHAK<sup>3</sup>; MARCOS PAULO DELLANI<sup>4</sup>

*O trabalho em equipe é um permanente processo de experimentação, troca e aprendizagem.*(MACÊDO et al 2007, p. 127).

**Resumo:** O presente artigo apresenta os desafios de se desenvolver uma equipe no ambiente de trabalho frente a tantas mudanças que vem ocorrendo no meio empresarial. O principal objetivo deste é a transformação de um grupo em equipe, porém, para que isto ocorra é necessário superar os diversos obstáculos e desafios que surgem no dia a dia. Dentre estes pode se citar os conflitos, que abalam a estrutura de uma equipe e quando não solucionados acabam dissolvendo-a. Contudo, os conflitos não são de um todo ruim, pois eles estimulam a equipe a unir-se na busca de soluções para resolvê-los, construindo uma relação mais sólida. Outro ponto a ser destacado, é o papel do líder frente à transformação do grupo em equipe, este deve possuir a capacidade de inovação e de flexibilidade para conseguir contornar os obstáculos, tomar as decisões e resolver juntamente com a equipe os problemas. Também cabe ressaltar a importância de uma boa convivência entre a equipe, pois, gera maior produtividade, e a redução nos custos é notável. Enfim, destaca se a complexibilidade e algumas recomendações para que se tenha uma boa vivência em equipe, pois para se obter eficácia é necessário que a convivência seja agradável, para que se possa atingir resultados favoráveis.

**Palavras-chave:** Conflitos, Desafio, Transformação, Equipe.

**Abstract:** This paper presents the challenges of developing a team in the workplace facing so many changes that has occurred in business environment. The main objective of this paper is the transformation of a group into a team. However, to achieve this goal, it is necessary to overcome various obstacles and challenges that arise in everyday life. As example, it is possible to mention the conflicts that undermine the structure of a team, and, when not solved, can eventually dissolve it. On the other hand, conflicts are not all bad because they encourage staff to join together in the search for solutions to solve them, building a stronger relationship. Another point to be highlighted is the role of the leader in the transformation of the group into a team. The leader must have the capacity for innovation and flexibility to get around obstacles, make decisions and solve problems along with the staff. It is also worth mentioning the importance of good relationships among staff, as it helps to improve productivity and cost reduction is remarkable. Finally, it should be emphasized the complexity and some recommendations in order to have a good experience as a team, since it is necessary a good environment to achieve favorable results.

**Keywords:** Conflict, Challenge, Transformation, Team.

---

<sup>1</sup> Contadora. Especialista em Gestão de Pessoas. Endereço: Rua Pedro Calgaro, 218. Bairro Centro, Erebangor-S. Cep: 99920-000. [nandab@itake.com.br](mailto:nandab@itake.com.br)

<sup>2</sup> Orientadora do Trabalho. Pedagoga, Especialista em Planejamento e Gestão da Educação, Mestre em Educação. Coordenadora e professora do Curso de Pedagogia/Psicologia da Faculdade IDEAU; Orientadora Pedagógica; professora de cursos de pós-graduação. Endereço: Jacob Gremmelmaier, 636, apto: 401, centro – Getúlio Vargas/RS Cep: 99900-000 [gisele@centereletronica.com.br](mailto:gisele@centereletronica.com.br)

<sup>3</sup> Pedagoga, Secretária da Faculdade IDEAU. Endereço: Rua Oswaldo Luiz Prezzoto, 114. Bairro Champagnaht, Getúlio Vargas-RS. Cep: 99900-000. [jucimatuschak@gmail.com](mailto:jucimatuschak@gmail.com)

<sup>4</sup> Mestre em Envelhecimento Humano pela Universidade de Passo Fundo. Especialista em Urgência e Emergência pela UNC, Especialista em Formação em Gestão Escolar e Aprendizagem. Especialista em Gestão de Pessoas. Coordenador e Professor dos Cursos Técnicos do IDEAU. Professor de Graduação de Pedagogia, Educação Física e Psicologia. Endereço: Rua Professor Francisco Stawinski, 2815. Bairro Champagnaht, Getúlio Vargas-RS. Cep: 99900-000. [mp.dellani@yahoo.com.br](mailto:mp.dellani@yahoo.com.br)

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O mercado globalizado apresenta acelerado desenvolvimento tecnológico e um aumento significativo na sua competitividade, por isso tornam-se necessárias mudanças nas empresas, novas formas de trabalho, maior fluxo de informações, participação e autonomia das equipes com estruturas organizacionais flexíveis, visto que o trabalho em equipe é de fundamental importância, e que a empresa nada seria sem as pessoas. Considerando que o conceito de equipe é diferente do conceito de grupo, e que uma equipe é um grupo que passou por um processo de transformação e evolução, é preciso entender e estudar o processo de formação de uma equipe. Pois dentro de um grupo temos várias pessoas com ideias, opiniões, objetivos, conhecimentos e características diferentes, desta forma desenvolve-se o desafio de transformar um grupo em uma equipe, onde que todos integrantes desta busquem e trabalhem por um mesmo objetivo.

Nessa linha de pensamento, pode-se refletir um pouco sobre a importância do desenvolvimento de uma equipe, segundo afirma Franco e Santos (2010), as equipes de trabalho podem ser consideradas como elemento básico para o processo de desempenho frente a um cenário de mudanças constantes nas organizações. Desta forma as organizações estão enxergando nas equipes uma forma de enfrentar os desafios do cotidiano, bem como um aumento na produtividade e redução nos custos, pois as equipes possuem uma capacidade maior de criatividade, inovação e conseqüentemente aumento na produção.

A formação de equipes no ambiente de trabalho também pode gerar maior comprometimento e satisfação dos funcionários para com a empresa, pois estes poderão participar da resolução de problemas e opinar sobre os métodos utilizados para solucionar as dificuldades. Porém, dentro das equipes poderão surgir os conflitos, tanto entre os integrantes da equipe como com os integrantes das outras equipes e ou grupos.

Nessa perspectiva, destaca-se a importância da resolução destes conflitos dentro das equipes bem como o papel do líder frente a tais desafios.

Sendo assim, objetiva-se buscar, refletir e analisar os desafios no desenvolvimento de um grupo em uma equipe, justificando a pertinência da respectiva pesquisa.

Neste contexto, aplicou-se um questionário em cinco setores do Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai – Faculdade IDEAU, com o objetivo de verificar como os funcionários desta empresa vêem a equipe que estão inseridos. A Instituição

foi escolhida por facilitar a viabilidade da pesquisa, quando apresentado o projeto à direção. Foi adotado o procedimento metodológico de pesquisa de campo, com análise documental e aprofundamento bibliográfico, predominando os aspectos qualitativos sobre os quantitativos.

Os setores foram definidos por demonstrarem interesse e disponibilidade no primeiro contato. Desta forma, os questionários foram entregues e estipulado o prazo para devolução. Após o recolhimento dos instrumentos de pesquisa, partiu-se para a etapa de tratamento e análise dos dados.

## **2 GRUPO E EQUIPE: QUAL A DIFERENÇA?**

Atualmente, fala-se muito no ambiente de trabalho em grupos e equipes, mas qual a diferença entre eles ?

Quando os cinco setores foram questionados sobre qual a diferença entre uma equipe e um grupo houve divergências:

Setor 01: Grupo todos buscam primeiro seus objetivos pessoais e depois os da empresa. Equipe todos trabalhando com um objetivo em comum.

Setor 02: Grupo são indivíduos que trabalham em uma mesma empresa, cumprindo tarefas isoladamente. Equipe também é um conjunto de pessoas com objetivos comuns, mas com metas específicas e atuando juntas no cumprimento destas metas.

Setor 03: Grupo é um conjunto de pessoas com vários objetivos individuais. Equipe é um conjunto de pessoas com um objetivo em comum.

Setor 04: Grupo é apenas um número de pessoas trabalhando juntas. Equipe é onde todos trabalham unidos para um melhor desempenho das atividades.

Setor 05: Grupo é um conjunto de pessoas que trabalham isoladamente. Equipe é um conjunto de pessoas que juntas trabalham com o objetivo de chegar a um resultado melhor no seu ambiente de trabalho.

De acordo com as respostas analisadas, verifica-se que ambos os setores vêem o grupo como forma de trabalho individual, já a equipe todos unidos em busca de um objetivo.

De acordo com, Macêdo et al, um grupo pode ser definido como :

[...] uma reunião de pessoas com um ou mais objetivos comuns e que se percebem como seus integrantes. A partir de sua constituição e ao longo de toda a sua existência, o grupo sofre a influência de três fatores: o ambiente, o próprio grupo e o indivíduo – e isso explica por que alguns grupos chegaram a transformar-se em equipes e outros não (2007, p.123-124).

Já a equipe entende-se por: “[...] um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas numa mesma atividade, com propósitos e objetivos comuns,

comprometidas umas com as outras e com a qualidade dos relacionamentos e dos resultados” (2007, p.127).

Diante disso, percebe-se a diferença entre grupo e equipe. Pois o grupo é constituído por várias pessoas trabalhando em um mesmo ambiente, porém com seus próprios objetivos, geralmente se reúnem por afinidades, já equipe são vários indivíduos trabalhando por um objetivo em comum. Nas equipes, segundo Padoan (2008), existe a transparência entre todos, cada um sabe o que o outro pensa com relação aos assuntos de trabalho de uma forma construtiva e existe a colaboração e a ajuda mútua entre os integrantes, sendo assim, trabalham como um time. Pode-se afirmar que o conceito de equipe está diretamente vinculado a forma pela qual o trabalho é desenvolvido, e que ao longo do tempo vem passando por transformações.

[...] diríamos que a ideia de equipe advém:

Da necessidade histórica do homem de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa ou inadequada; e

Da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo têm imposto ao processo de produção, gerando relações de dependência e/ ou complementaridade de conhecimentos e habilidades para alcance de objetivos (PIANCASTELLI et al 2000, p.45).

Portanto, o trabalho em equipe pode ser entendido como uma estratégia inventada pelo homem para melhorar a afetividade e elevar o grau de satisfação do trabalhador. Nas palavras de Chiavenato:

As pessoas estão cada vez mais trabalhando em times e equipes. O que esta por trás das equipes é o efeito sinérgico e holístico. O trabalhador esta se tornando cada vez mais social e interativo. Além de trabalhar melhor em conjunto com outras pessoas, o trabalho fica mais agradável e rende mais. E as equipes estão se tornando cada vez mais social e interativo (2005, p. 316).

Conforme Macêdo et al (2007), o trabalho em equipe é um processo de aprendizagem e de troca, onde que todos os integrantes do grupo devem aprender a compartilhar as tarefas, devem ter acesso as informações, serem otimistas para superarem os obstáculos, possuir um comportamento ético, ser flexível e ter liberdade para expressarem suas ideias, bem como, possuir a capacidade de negociação. Com tais requisitos o trabalho será produtivo e a equipe funcionara melhor.

Para Vergara (2010), o trabalho em equipe traz vantagens, como: a agilidade na captação de informações e em seu uso. O comprometimento e a cumplicidade , pois quando o

poder é compartilhado as pessoas se sentem responsáveis pelo resultado e se unem, tornando se cúmplices. Outra vantagem, é que embora as equipes trazem menos ideias, estas são mais ricas e elaboradas, com mais qualidade, porque se baseiam em visões diferentes.

Neste contexto, percebe-se a importância do líder trabalhar o seu grupo para transformá-lo em uma equipe, respeitando e aceitando as diferenças de cada indivíduo com flexibilidade, tendo consciência dos objetivos e das atividades a serem desenvolvidas pela equipe. Pois com afirma Chiavenatto (2005), o papel do líder não é somente construir uma equipe, e sim reconstruí-la continuamente, com pensamentos de um visionário e ações focadas nos objetivos, trabalhando desta forma, a própria equipe aumentara o comprometimento, dedicação e cooperação. Desta forma como salienta Vergara, “para que uma equipe exista, é de fundamental relevância que cada pessoa se sinta, realmente, membro da equipe” (2010, p. 208). Para tal, é importante que o líder possua algumas características, como descreve Leite:

Capacidade de organizar, coordenar, conduzir e provocar a motivação de pessoas em torno de objetivos comuns.  
Saber atribuir responsabilidades.  
Expor as pessoas e situações que lhes permita crescer pessoal e profissionalmente.  
Saber criar e manter um ambiente agradável e estimulante de trabalho.  
Incentivar relacionamentos baseados na confiança e cooperação entre os membros da equipe.  
Saber administrar conflitos interpessoais e situações de tensão na equipe (2009, p. 132).

Com tais competências o líder consegue envolver as pessoas da equipe, e motiva-las em busca do objetivo proposto, também não podemos esquecer que este deve incentivar e promover o *feedback*, que é considerado uma ferramenta de aprendizagem coletiva e individual. Para Vergara (2010), o *feedback* permite que cada pessoa se fortaleça na equipe, corrigindo os rumos e fazendo os ajustes quando necessário.

Como podemos perceber, transformar um grupo em equipe é realmente algo desafiador, pois não existem fórmulas prontas para que seja desenvolvida uma equipe, estas devem aprender por meio das próprias vivências, valorizando a participação de cada um neste processo e tornando a equipe dinâmica. Como afirma, Piancastelli et al, (2000) é um desafio que passa pelo aprendizado de todos os integrantes em busca de uma comunicação aberta, com práticas democráticas que permitam o exercício da criatividade e evitando a solidificação de posições e a deteriorização das relações interpessoais. Sendo assim, o grupo poderá buscar seus objetivos, responsabilizando-se, pelos fracassos e sucessos. Pois como assegura Padoan, “toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe” (2008, p. 02).

### 3 CONFLITOS E IMPLICAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Como na sociedade as mudanças ocorrem com grande velocidade, antes nunca vistas, assim também ocorre no ambiente de trabalho e na própria equipe. Destaca-se que para melhorar a eficácia do trabalho são necessárias frequentes mudanças como: implantação de novos sistemas, procedimentos para que se tenha um padrão nas atividades desenvolvidas pela equipe, para se obter melhores resultados. “Todas as mudanças estão sujeitas a alguns custos. Um novo método de trabalho, por exemplo, pode exigir a inconveniência de aprender as novas práticas. A mudança pode, temporariamente perturbar o trabalho e diminuir a motivação” (DAVIS e NEWSTROM , 1992, p. 40). Alguns funcionários mesmo cientes da necessidade de mudanças resistem a ela, por medo do desconhecido, insegurança ou até mesmo para não sair da zona de conforto.

A resistência às mudanças consiste em qualquer atitude intencional de um funcionário para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho. Os funcionários resistem a elas por ameaçarem suas necessidades de segurança, uma interação social, posição e estima pessoal (id, ib, p. 43).

Contudo, a resistência à mudança não pode ser vista somente de forma negativa, ela pode sim beneficiar a equipe, pois uma equipe de trabalho não pode ser um experimento. Como afirmam os autores acima citados:

A resistência não é do todo ruim. Ela pode trazer alguns benefícios e encorajar a gerência a reexaminar suas propostas de mudança para se assegurar de sua validade. Desta forma, os funcionários atuam como um controle de equilíbrio para assegurar que a gerência planeje e implemente corretamente as mudanças. Se uma resistência razoável, por parte dos funcionários, fizer com que a gerência examine mais cuidadosamente suas propostas de mudança, então os empregados terão desencorajado decisões administrativas tomadas negligentemente (ib, p.45).

Entretanto, neste ambiente bom e transparente, não quer dizer que não existam conflitos. Pois estes podem surgir tanto dentro da equipe, como entre as equipes. Os conflitos podem ser desencadeados por uma série de fatores, como: metas confusas, indefinição de tarefas, falta de confiança, liderança inadequada, falta de *feedback* e de informações, excesso de normas, valores, procedimentos, incompatibilidade de ideias e opiniões, ruídos de

comunicação e sobreposição de papéis , são os mais frequentes no ambiente organizacional. Porém, como afirma Cesar:

O conflito não é danoso nem patológico, é uma constante da dinâmica interpessoal e reveladora do nível energético do sistema. Ele possui muitas funções positivas porque rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia a acomodação de idéias, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação e estimula a criatividade para soluções originais (2010, p. 02).

Os entrevistados quando indagados sobre os conflitos, problemas e dificuldades enfrentados no ambiente de trabalho comentaram:

Setor 01: Os problemas encontrados no ambiente de trabalho são a falta de comunicação, individualismo, autoritarismo que prejudicam o bom andamento do trabalho e geram frequentes conflitos.

Setor 02: Falta de comprometimento com o trabalho e espírito de equipe, pouca flexibilidade que ocasionam intrigas no setor.

Setor 03: Falta de respeito entre os colegas, retrabalho, competitividade acentuada, medo de errar e ser hostilizada pela equipe.

Setor 04: Falta de diálogo, carência de companheirismo, omissão na execução de suas atividades, o que acaba ocasionando desentendimento no setor.

Setor 05: Medo de se expressar diante de colegas que demonstram indiferença a sua opinião e agem de forma arrogante, falta de respeito às diferenças alheias.

Diante do exposto nos questionários, percebe-se que há muito a se trabalhar nas equipes para que elas atinjam o sucesso. Nota-se que é de suma importância todos estarem comprometidos com a sua equipe, para que juntos possam sanar as dificuldades encontradas.

Mas como lidar com os conflitos? Para Macêdo et al,(2007) para que se possa administrar os conflitos o primeiro passo é admitir que ele realmente existe, após, identificar o nível do conflito, e por ultimo, mas não menos importante, a forma como este será tratado. Deve ser encarado como um desafio e não como uma derrota. Desta forma existem maneiras de se lidar com os conflitos. Segundo Macêdo et al, (2007) existem ações para controlar ou reduzir os conflitos, são as táticas de luta, de fuga e de diálogo. Na tática de luta deve-se reconhecer o conflito e engajar-se na luta contra o adversário. Na tática de fuga, cabe ao líder eliminar o conflito, e amenizar as emoções envolvidas, porém, é possível somente eliminar os sintomas e não o conflito. E na tática de diálogo, consiste em apaziguar, negociar e enfim resolver o problema. Contudo, para resolver o conflito é necessário duas etapas:

[...] Diferenciação e integração. Na primeira trata-se de explorar a fundo as percepções e sentimentos de ambas as partes. Se a diferenciação for bem conduzida, a etapa seguinte levará ao equacionamento conjunto dos problemas, ao estabelecimento de prioridades e á formulação de alternativas (ib, p.134).

Desta maneira, pode-se afirmar que o diálogo entre a equipe consegue resolver o conflito, porém, o líder deve posicionar se frente a este como um ponto de partida para as mudanças, tanto coletivas como individuais. Pois conforme Cesar, (2010), os conflitos são o ponto fraco da grande maioria dos líderes, gerentes e chefes. Porque as diferenças entre as pessoas e os embates que ocorrem ocupam boa parte do tempo dedicado à condução da equipe, reduzem a produtividade no trabalho e, muitas vezes, tornam insustentável a convivência entre as pessoas dentro das empresas.

O líder deve instigar a equipe à curiosidade para que juntos possam desenvolver uma forma de solucionar o conflito. Ressalta-se ainda, que o mesmo deve desenvolver sua capacidade de negociação para melhor administrar os conflitos na equipe. Desta forma, Macêdo et al, (2007) afirma que a gestão do conflito requer do líder atitudes proativas e imparciais, visando sempre o melhor interesse das partes envolvidas, sejam indivíduos, equipes ou grupos.

#### **4 PRÁTICAS PARA CONSTRUÇÃO DE UMA EQUIPE DE EXCELÊNCIA**

O trabalho em equipe vem se sobressaindo no meio empresarial, ele passa a ser notado como a solução para os problemas organizacionais, seja pela rapidez nas informações, melhoria no processo de comunicação, no comprometimento e na aprendizagem organizacional. Desta forma, Franco e Santos ressaltam a importância do trabalho em equipe dentro das organizações:

[...] é introduzido no cenário organizacional como uma possibilidade de melhorar o resultado, promover o desenvolvimento e o crescimento, ele surge com uma nova roupagem. Nesse contexto: uma ferramenta da gestão com pessoas para transformar o conhecimento tácito em explícito (2010, p. 742).

Sendo assim, podemos afirmar que a trabalho em equipe gera maior comprometimento e satisfação dos funcionários com a empresa, e conseqüentemente, maior produtividade e redução nos custos.

Mas para que se possa aumentar produtividade, reduzir custos, melhorar a comunicação e elevar o comprometimento com a organização é preciso que a equipe tenha entre si um relacionamento saudável e harmonioso. Como destaca Santos et al, sobre o trabalho na equipe:

[...] se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social (2010, p. 06).

Os entrevistados quando questionados sobre como desempenhar um bom trabalho em equipe, elencaram alguns elementos que consideram importantes, bem como fizeram sugestões para uma boa vivência no ambiente de trabalho.

Setor 01: União dos membros da equipe, profissionalismo, ambiente de trabalho agradável, harmonia entre os colegas.

Setor 02: Aprender a lidar com as próprias limitações e as limitações de seus colegas, saber ajudar o colega e também pedir ajuda quando não tem certeza do que está fazendo, pró-atividade.

Setor 03: Ética, acordar e fixar metas, líder que permita o desenvolvimento dentro da Empresa, boa convivência entre o líder e a equipe.

Setor 04: Comprometer-se com as atividades da equipe, união para solucionar as dificuldades encontradas no dia-a-dia.

Setor 05: Bom relacionamento, desempenhar da melhor forma possível as atividades designadas ao setor, ser honesto e digno de confiança.

Nota-se que os funcionários anseiam melhorias em seus setores. E enxergam na união e na harmonia a solução para que se possa desenvolver um bom trabalho na equipe. Percebe-se também que buscam uma melhor relação com o líder da equipe, bem como sugerem a fixação de metas, e expõem a preocupação com o profissionalismo e a ética dos indivíduos.

Desta maneira é notável que para uma boa vivência em equipe é imprescindível que haja sempre diálogo entre as pessoas que há compõe, uma conversa honesta que identifique como a equipe funciona para que todos possam crescer individual e coletivamente. Pois, “A comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa. Nas organizações mais bem sucedidas, a comunicação recebe a máxima prioridade de todos” (CHIAVENATO, 2005, p. 149).

As pessoas que compõem uma equipe são únicas e cada qual tem a sua personalidade, cabe ao gestor aprender a lidar com essas diferenças e trabalhar a sua equipe para que todos aceitem e respeitem a forma do colega agir perante as situações, também criar

situações em que levem os seus funcionários a se autoconhecer e a partir desse autoconhecimento, se autodesenvolver. Sendo assim:

A empresa criativa e sensata proporciona um ambiente de trabalho harmonioso e adequado, sendo dessa forma mais valorizada pelos funcionários e clientes. Adotando medidas inteligentes que incentivam seus funcionários, poderá não somente obter sucesso, como principalmente reter seus talentos, mantendo assim a sua competitividade (SANTOS et al. 2010, p. 05).

Pois na atualidade as empresas necessitam de pessoas comprometidas com os resultados desejados, e para que estes sejam alcançados é necessário que o funcionário esteja motivado, assim satisfará a empresa e as suas necessidades.

Equipes são relações afetivas e emocionais, conexões entre pessoas. Elas misturam diversidade e unidade, abertura e aceitação, honestidade e empatia, criticismo e reconhecimento, confiança e assunção de risco, para criar algo maior que seria possível pela simples adição de peças individuais juntas (CHIAVENATO, apud CLOCKE ; 2005, p.147)

Para que uma equipe tenha êxito alguns fatores são decisivos, primeiramente precisa ter seus objetivos definidos, saber aonde quer chegar, cooperando uns com os outros para que possam desenvolver suas atividades e por fim atingir suas metas.

Sendo assim, investir na obtenção de um clima organizacional harmonioso tornou-se vital para toda e qualquer empresa que almeja o sucesso, e acima de tudo se manter em alta no mercado, conquistando assim a satisfação dos seus funcionários e, por conseguinte, a elevação da produtividade e lucros.

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação à diferença, aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (GASPARETTO apud CODA, p. 11).

Nesse contexto, o clima organizacional envolve diversos fatores que contribuem para que seja praticada uma democracia nas organizações, com isso, há uma melhoria nas relações internas e externas, criando assim um espírito de equipe.

A importância do Clima Organizacional no desempenho da organização é um tema já bastante estudado. Segundo Aktouf :

[...] é necessário que o administrador do futuro compreenda que os instrumentos de administração, as técnicas econômicas e contábeis, as tecnologias sofisticadas não são nada sem a existência de um clima social e humano propício a adesão, a colaboração e ao desempenho” (AKTOUF, 1996, p. 21).

Existem dois fatores que podem influenciar o clima organizacional, os fatores externos e internos. Fatores externos que acabam por modificar o estado emocional dos colaboradores, como a situação econômica do país, a possibilidade de desemprego e a instabilidade financeira. E os internos que tem mais influência e que vão atuar diretamente no relacionamento da empresa com o colaborador. Como a liderança, a política de remuneração, participação do colaborador nos assuntos da empresa, bom relacionamento entre colegas e superiores, orgulho pela empresa, reconhecimento do trabalho e possibilidade de progresso, treinamento, avaliação de desempenho e os benefícios oferecidos pela empresa. A empresa pode administrar os fatores internos, porém não tem domínio sobre os fatores externos, pois estes tem uma influência maior e mais duradora.

O clima organizacional é considerado dinâmico, pois é influenciado a todo o momento pelo comportamento humano. Para Herzberg apud Gasparetto, a satisfação e a insatisfação são características do ser humano, então ele as definiu quando se aplicam ao trabalho.

Satisfação – para os colaboradores, a satisfação provem unicamente, de alguns fatores de motivação como, por exemplo, a execução de algum trabalho interessante e desafiador; a utilização total, pelo colaborador, da sua capacidade pessoal e profissional na tarefa que executa; a oportunidade de fazer alguma coisa significativa e que contribua para o resultado da empresa; o reconhecimento por uma realização; a responsabilidade pelo próprio trabalho; o se sentir participante da empresa, dos seus objetivos, dos seus resultados; a possibilidade de progresso profissional. Insatisfação – ela ocorre quanto alguns fatores considerados importantes pelos colaboradores, não estão presentes dentro da organização entre estes fatores os mais comuns são uma política salarial; Boas condições ambientais de trabalho; benefícios; afinidade com colegas de trabalho e com a chefia; boas condições de segurança. (GASPARETTO apud HERZBERG, p. 31-32).

Cada indivíduo busca no seu trabalho algo que o realize, caso não encontre ira procurar outro emprego na busca de sua plena realização profissional. É difícil a empresa atender a todas as necessidades do trabalhador, pois o primeiro passo é o conhecimento do que o provoca e dinamiza e nem sempre estas são percebidas da mesma forma. É evidente que uma empresa com um bom ambiente de trabalho e um clima organizacional favorável permite com que os colaboradores participem das decisões desenvolvendo o senso critico e projetando maior responsabilidade nos funcionários.

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade do ambiente organizacional

que é percebida ou experimentada pelos membros da empresa que influencia no comportamento de cada indivíduo. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem na equipe e está relacionado com o grau de motivação de cada um dos integrantes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar o ambiente de trabalho de uma equipe, não significa os aspectos negativos, e sim despertar a consciência em seus membros a cerca de situação atual, como forma de impulsionar e fundamentar ações que possam reverter situações desfavoráveis, objetivando um ambiente de trabalho adequado para todos.

Neste sentido o presente estudo buscou avaliar a importância de se autoconhecer e de conhecer cada membro da equipe para diagnosticar as diferenças existentes. Ao considerar o homem como um ser de relações sociais, tem-se que focalizar os aspectos facilitadores e os impeditivos (barreiras, bloqueios, omissões), tanto em termos pessoais como grupais, presentes nas interações sociais (KANAANE, 2009, p.54).

O desenvolvimento de uma equipe é desafiador, pois sempre que falamos em seres humanos estamos falando em peculiaridades, particularidades estas que muitas vezes causam conflitos dentro de uma empresa.

O que se conhece por Desenvolvimento Organizacional (DO), cuja finalidade refere-se à mudança para ajuste de emissão ou objetivos, implica considerar as diferentes interfaces representadas pelas interações entre: indivíduo e indivíduo, indivíduo e grupo, grupo e grupo, grupo e organização, organização e organização, organização e meio ambiente (ib. 2009, p.67).

Para desenvolver uma equipe de sucesso é necessário uma liderança capaz de diagnosticar os problemas da equipe e trabalhar os mesmos, para que estes não afetem o desenvolvimento do trabalho, tendo uma visão estratégica, planejando juntamente com a sua equipe para que cada um desempenhe suas atividade da melhor forma possível.

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar a atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento. Um grupo que se desenvolve como equipe necessariamente incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas (MACEDO et al apud MOSCOVI, p. 126- 127).

Fazer com que todos os membros da equipe estejam engajados no processo é fundamental, pois se todos estiverem unidos comprometidos com o processo o mesmo será realizado com eficiência e eficácia, em uma equipe de sucesso é imprescindível que haja uma boa convivência, confiança e cumplicidade nas decisões tomadas.

Saber trabalhar em equipe é uma das características fundamentais para um profissional conquistar seu espaço no mercado cada dia mais competitivo. Para aprimorar essa habilidade é necessário saber trabalhar com pessoas diferentes entre si, ter paciência, planejamento e uma comunicação eficiente.

Uma equipe possui profissionais com diversas experiências, opiniões e valores, o que não deve ser encarado como um fator negativo, já que a inovação e as boas ideias vêm do uso criativo dessas diferenças e da capacidade de negociação dos profissionais.

Essas diferentes vivências podem ser muito produtivas desde que as pessoas envolvidas consigam transmitir as metas e objetivos, além de trabalharem com uma finalidade em comum, com planejamento e prazos (FGV, 2012, p. 01).

É importante que, a partir dos resultados aqui apresentados, as equipes invistam no sentido de reverter às dimensões “negativas” em “positivas”, garantindo assim um ambiente de trabalho satisfatório para todos e uma harmoniosa convivência na equipe.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

CESAR, Julio. **Administração de conflitos na equipe**. Os Conflitos Podem Reduzir a Produtividade de Uma Equipe? O Conflito é Um Problema? Os Conflitos Devem Ser Eliminados, Incentivados ou Minimizados?. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/administracao-de-conflitos-na-equipe/48254/>. Acesso em: 23 de set. de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as Pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma Abordagem Organizacional. São Paulo: Pioneira Learning Thomson, 1992.

FRANCO, Julia Hosana Santos; SANTOS, Jair Nascimento. **Um Estudo da Relação Entre o Trabalho Em Equipe e a Aprendizagem Organizacional**. Disponível em:

<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1237> . Acesso em: 13 de maio de 2013.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Como desenvolver o trabalho em equipe**. Disponível em: <http://www.conexao.com/portal/noticias-do-grupo/129/como+desenvolver+o+trabalho+em+equipe>. Acesso em: 06 de dez. de 2013.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. Pesquisa de clima organizacional. São Paulo: Scortecci, 2008.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações, O Homem Rumo Ao Século XXI**. São Paulo: Atlas , 2009

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; et al. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PADOAN, Cybele. **Você trabalha em um grupo ou equipe?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/grupo-x-equipe/25857/> Acesso em: 13 de maio de 2013.

PIANCASTELLI , Carlos Haroldo; et al. **Organização do Cuidado a partir de Problemas: Uma Alternativa Metodológica para a Atuação da Equipe de Saúde da Família**. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/1950.pdf>. Acesso em: 16 de set. de 2013.

SANTOS, Jaqueline Guimarães; et al. **Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa Varejista em Campina Grande – PB**. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos10/357\\_Seget%20\(Clima%20Organizacional\)%20Com%20autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos10/357_Seget%20(Clima%20Organizacional)%20Com%20autores.pdf). Acesso em: 02 de dez. de 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.