

**UNIVERSIDADE TUITI DO PARANÁ**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO**  
**PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EMPRESARIAL**  
**ESCOLAR**

**CLAUDETE NEUSA LASSIG**

**GESTÃO DE PESSOAS: COMO TRABALHAR EM GRUPOS OU**  
**EQUIPE**

CURITIBA

2013

**CLAUDETE NEUSA LASSIG**

**GESTÃO DE PESSOAS: COMO TRABALHAR EM GRUPOS OU  
EQUIPE**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão Empresarial da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Tuiuti do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>o</sup> Olga Maria Silva Mattos

CURITIBA

2013

## RESUMO

O presente trabalho trata do tema Gestão de pessoas: como trabalhar em grupos ou equipes. O tema surgiu com a necessidade de se compreender como as organizações tratam o desenvolvimento do capital humano em seu interior e se possuem bem delineadas as concepções de grupos ou equipes e como utilizar este conhecimento para gerar vantagem competitiva frente ao mundo globalizado. Além deste fato, existe a necessidade de se compreender as formas de como desenvolver as habilidades dos funcionários através de métodos e ações que transformem e perpetuem o resultado do trabalho para que seja agente de colaboração de resultados positivos tanto para a organização como para os indivíduos envolvidos no processo. Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizado o método de pesquisa em literatura que já versam sobre o tema, internet e cases que referenciam o assunto. O resultado final mostrou que independente do método escolhido, grupo ou equipe, o que importa é o conhecimento que vai permitir utilizar um ou outro método de acordo com a necessidade e os objetivos envolvidos.

Palavras-chave: Grupo Equipe Gestão de Pessoas Capital Humano

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRATOS DO DESENVOLVIMENTO .....	13
FIGURA 2 – COMPARATIVO ENTRE GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO .....	19
FIGURA 3 – PROCESSO ORGANIZACIONAL .....	24

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	10
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2. FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	7
2.1 DESENVOLVIMENTO DO FATOR HUMANO .....	9
<b>3. CAPITAL HUMANO</b> .....	11
3.1 LIMITAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO.....	13
<b>4. GRUPO E EQUIPE</b> .....	16
4.1 IMPORTANCIA DO LIDER DE GRUPOS E EQUIPES .....	19
<b>5. ORGANIZAÇÕES E O DILEMA GRUPOS x EQUIPES</b> .....	21
5.1 IMPORTANCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PARA GRUPOS E EQUIPES.....	23
<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS</b> .....	26
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	28

## 1. INTRODUÇÃO

Modernamente, muito se tem discutido sobre a importância das pessoas e seu capital intelectual como parte dos bens intangíveis de uma empresa, utilizado como diferencial para estabelecer estratégias e estar sempre um passo adiante da concorrência em um mundo globalizado e com concorrência acirrada.

Mas todos estes processos estão intimamente ligados ao fato de como as empresas trabalham com este capital e investem internamente em formas de transformar seus colaboradores em equipes e não apenas grupos, utilizando o conhecimento adquirido como forma de perpetuar a instituição.

O presente trabalho possui como objetivo entender as diferenças entre grupos e equipes que atuam no interior das instituições, a maneira de como as mesmas trata o assunto e as formas utilizadas para tirar proveito das diferenças de maneira que se reverta em resultado para a organização ao mesmo tempo em que valorizem os funcionários para que os mesmos se sintam parte de um todo e continuem a dar a sua contribuição intelectual para a mesma.

Para tanto, buscou-se informações em literatura, cases e internet que referenciam o tema e a definição dos termos capital humano, grupo, equipe e trabalho em equipe através da ótica de vários autores, buscando compreender o estímulo que envolve os indivíduos de oferecerem o melhor de si quando reunidos em grupos ou equipes em um sistema que promove o crescimento de todos, seja empresa, seja empregado.

## 2. FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Chiavenato (1999) define o fator humano como o responsável para que uma organização atinja a sua excelência e sejam bem-sucedida, destacando que o fator humano é primordial mesmo as instituições vivendo em plena era da tecnologia e informação. As pessoas que desempenham suas funções dentro de uma organização são as grandes responsáveis pelas vantagens competitivas de cada uma delas.

Peter Drucker (1997) define o conceito de organização vinculado ao conhecimento, onde o mesmo significa a base da organização e estabelece as suas especializações, tornando as tarefas desenvolvidas em conhecimento produtivo. Kanaane, por sua vez, define a organização como:

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações (KANAANE, 1994, p. 30).

Para Srour (1998) as organizações podem ser definidas como conjunto de pessoas especializada na produção de um determinado bem ou serviço onde são combinados agentes sociais com recursos que fornecem instrumentos econômicos de esforço onde ações cooperativas acontecem de modo ordenado.

Não se pode falar de organizações sem falar das pessoas que as representam, que lhe conferem uma identidade única e estão presentes no seu dia a dia. A grande tendência administrativa presente nos dias de hoje é utilizar a administração com pessoas, encarando as mesmas não apenas como um recurso organizacional, mas como capaz de provocar decisões, estabelecer ações e principalmente criar inovações dentro do seu ambiente de trabalho.

Uma organização que quer se manter na vanguarda da competitividade e enfrentar uma concorrência globalizada depende de sua capacidade de escolher e manter dentro de seus quadros pessoas que possuem o conhecimento profissional referente à sua área, procurando formas de as manterem satisfeitas ao longo do tempo. E para garantir este aspecto, são necessárias ações, como estilos de gerencia, relações com os funcionários e programas sociais que proporcionem um ambiente agradável e seguro para o desenvolvimento de suas atividades.



Para Chiavenato (2002, p. 73), “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”. Para Gil (2001, p. 15),

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Conforme Fiorelli (2000, p. 112, 113):

A pessoa traz à Organização sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações.

Todas estas afirmações colocam as pessoas como o instrumento mais importante dentro de uma organização, embora muitas vezes não existam políticas para tratá-las de tal forma ou ações que procurem valorizá-las e desta forma perpetuar e fazer crescer o capital e esforço empregado para manter a organização ativa.

Para Boudreau e Milkovich (2000) existem três temas fundamentais para que o empregado se sinta comprometido com a organização: programas de qualidade de vida profissional, comitês de empregados-administradores e outras iniciativas que tenham por objetivo integrar e envolver os mesmos e proporcionar o sentimento de participação efetiva nos rumos da empresa.

Manter a qualidade e qualificação das pessoas dentro da organização nem sempre é uma tarefa fácil, mas estabelece o grande desafio de se encontrar formas de trabalhar com o ser humano, como o comprometimento das lideranças da empresa com a gestão de pessoas. Nas palavras de Chiavenato (2000, p. 401):

“As recompensas cobrem todas as necessidades humanas, principalmente as de alto nível. A vida organizacional é estruturada de modo a proporcionar condições para auto-realização e satisfação das pessoas. A ordem natural é a democracia. O reconhecimento é o estímulo primordial. A autenticidade e os valores sociais são básicos. A liberdade e autonomia são sagradas. A contribuição é o resultado esperado.”

## 2.1 DESENVOLVIMENTO DO FATOR HUMANO

Embora não se possa negar a grande importância da tecnologia na busca da sobrevivência das instituições em um mercado altamente competitivo, somente esta opção não consegue manter o diferencial competitivo da empresa, necessitando do fator humano como parceiro organizacional, que fornece conhecimento, habilidades, capacidades e acima de tudo, capital intelectual.

Os resultados de uma empresa não são alcançados através de especulações, mas através das competências e o grau de comprometimento das pessoas. Até a década de 50 as organizações encaravam as pessoas como produtos que obedeciam a normas e regras, em um ambiente estático, totalmente previsível e com grande resistência a tudo o que significasse mudanças. Na década de 50 a 90 começaram a ocorrer mudanças, sendo as pessoas encaradas como recursos da organização que podiam ser administrados dentro de um ambiente que sofria mudanças de forma constante. No cenário atual, onde empresas procuram focar o seu futuro, em um ambiente ágil e imprevisível, as pessoas passam a ser vistas como organismos inteligentes, que se adaptam e devem sofrer ações para serem impulsionados e motivados.

Ribeiro (2005, p. 4) propõe que: Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro.

Em uma realidade atual, a organização tem treinado seus colaboradores para que os mesmos realizem as suas atividades de uma forma mais eficaz, fazendo com que o desenvolvimento também seja acompanhado para se avaliar o crescimento das pessoas dentro da instituição.

O treinamento e o desenvolvimento - juntamente com a função buscar e recolher os melhores profissionais para a empresa - encabeça a área de recursos humanos que deve se preocupar em treinar os funcionários para o exercício de suas tarefas presentes e, também, realizar programas que visem ao desenvolvimento dos empregados, para um desempenho cada vez melhor no futuro. (Ribeiro, 2005, p. 10)

É fundamental levar-se em consideração que o desenvolvimento dentro das empresas deva incluir diversos fatores, como hereditariedade, crescimento orgânico, maturação neurofisiológica e meio ambiente, e o desenvolvimento humano fica na interação continua de todos estes elementos, onde o comportamento mais simples

sofre através de influências distintas. Portanto, treinamento e desenvolvimento se juntam no desenvolvimento humano dos indivíduos pertencentes a uma organização, com vantagens e limitações exemplificadas na tabela 1.

Tabela 1 – Vantagens e limitações do treinamento e desenvolvimento.

VANTAGENS	LIMITAÇÕES
Aumento da competitividade e qualidade	Mobilização de recursos.
Permite identificar os pontos fortes e fracos das Pessoas.	Dificuldade em se administrar modismos.
Capacitam as pessoas pertencentes à organização.	Resistencia por parte de quem “sabe tudo, sabe muito”.
Faz com que a empresa tenha a sua lucratividade aumentada.	Pessoas possuem grande dificuldade em reconhecer seu próprio crescimento.
Racionaliza procedimentos e desenvolve as pessoas.	Incertezas da continuidade de programas.
A empresa aumenta a sua produtividade.	Dificuldade em remanejar pessoas.
O clima organizacional se torna mais saudável.	Pessoas podem adquirir competências essenciais além das exigidas.
Desperdício e retrabalho é reduzido (não precisa fazer de novo).	Dificuldades de recolocação no mercado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 111).

Portanto, treinamento e desenvolvimento para que o fator humano se desenvolva dentro de uma empresa se torna fundamental, contribuindo para que não apenas a empresa cresça, mas também seus colaboradores, desde que se respeitando etapas e o processo seja desenvolvido com cuidado para que os resultados atinjam os anseios esperados e a empresa mantenha seu diferencial de competitividade dentro de um mercado de alta concorrência.

### 3. CAPITAL HUMANO

As organizações se encontram em um contexto atual onde sofrem com a dualidade de pressão tanto do ambiente interno como externo. Isto causa mudanças que passam por suas estruturas organizacionais, produtos e mercado, mas principalmente afetam os padrões culturais, sociais e políticos e a relação de poder, tanto interna como externa (FISCHER, 1992).

Drucker (2003) traça um paradoxo considerando as mudanças que atingem as organizações e considera arriscado identificar as peças fundamentais que estruturam qualquer organização. Na era agrícola, a terra era fundamental para estabelecer vantagem estratégica e econômica, com a Revolução industrial, esta vantagem passou para quem controlava a principal fonte de energia, o motor. E a transição para o futuro exige uma fonte de energia com dificuldade máxima de controle, baseada no capital humano.

O capital humano pode ser considerado como toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência presente em empregados e gerentes. Deve-se incluir aí também a criatividade e a inovação organizacional, medindo-se a frequência com que novas ideias são geradas ou implementadas dentro de uma empresa e o grau de sucesso atingido por elas. Para Stewart (1998), o capital humano se resume em que as pessoas levam para casa ao final de um dia de trabalho.

Para Carvalho e Souza (1999, p.2), “O Capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”. Isto nos coloca a situação de que este capital é um fator primordial de sucesso das instituições, superando até mesmo os capitais físicos.

Wernke, Lembeck e Bronia (2003, p.5) interpretam o capital humano como “o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores”. As empresas podem desenvolver o seu capital humano através de treinamentos que possibilitem uma contrapartida de maneira mais rápida, gerando produtividade mais eficiente e fazendo o desperdício cair a níveis insignificantes.

O mundo antes da era da globalização diferenciava as empresas de acordo com a sua estrutura física, composta de máquinas, equipamentos e instalações, sem levar em consideração o conhecimento dos funcionários. Após este advento, começou-se a dar importância ao fato de que era necessário conhecimento para desenvolver novas máquinas e acima de tudo, conhecimento para operá-las. Percebendo estas mudanças, Chiavenato (2006, p.1) defende que “na Era da Informação o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Uma riqueza muito mais importante e crucial que o dinheiro”.

Ainda para Chiavenato (2006, p. 1) o capital humano passou a conferir as empresas uma valorização de mercado que passa a levar em consideração não apenas o seu valor patrimonial físico, mas também esta baseada no capital intelectual. Em suas palavras:

“O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis”.

Desta forma, as inovações e o crescente desenvolvimento tecnológico de forma global e a informação disseminada de forma muito rápida exige cada vez mais que o homem continue se aprimorando e repasse este conhecimento como patrimônio a empresa, em uma combinação simbiótica entre ambos os lados, como nas palavras de Herckert (2002, p.3) que define esta troca como:

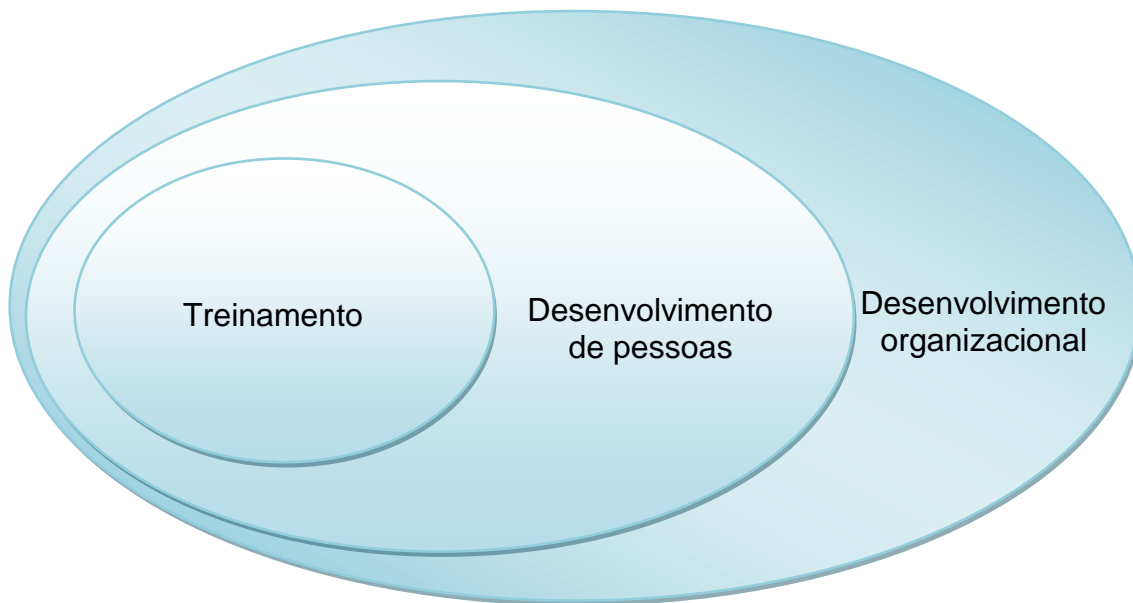
“O elemento humano sem o patrimônio não constitui um a célula social. Assim, também, o patrimônio sem o elemento humano não constitui uma empresa. A empresa é o conjunto do homem e do patrimônio. São verdades que tem evidência por si mesma não necessitando de demonstração. São axiomáticas”.

As organizações estão cada vez mais conscientes de que investimento em capital humano representa fator primordial para índice de produtividade e vantagem competitiva para as mesmas. Crawford (1994, p. 37) reforça esta ideia: “as empresas que estão melhores posicionadas com os recursos chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa”.

Estas afirmações nos remetem que as organizações necessitam de pessoas competentes e criativas que as ajudem a enfrentar as dificuldades de ação em um

mercado competitivo, fazendo a diferença e dando personalidade ao meio onde atuam, sendo necessário desenvolvê-las, avaliá-las e renumerá-las, para que possam externar suas opiniões e oferecer o retorno esperado de sua produtividade.

Figura 1 – Estratos do desenvolvimento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 335).

Treinamento tem muito a ver com conhecimento, e na era de informação, conhecimento passa a ser um dos recursos mais importantes de uma organização. Desta maneira, pessoas e organização se desenvolvem através de técnicas que proporcionam aprendizagem de modo contínuo e principalmente mudanças de comportamento, em uma troca constante entre ambas as partes que geram o conhecimento necessário para se atingir a liderança de um mercado competitivo.

### 3.1 LIMITAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

Atualmente existe a expectativa de mudanças baseadas em crescimento, deixando de lado a consideração de que durante este processo também são encontrados fatores que limitam a capacidade de aprendizagem e desenvolvimento humano, fazendo com que muitas vezes o projeto se converta em fracasso (SENGE,

1988). Este autor considera as mudanças como um ciclo genérico, onde acontece uma vontade inicial que encontra resistência nas defesas organizacionais e acabam por não darem resultado positivo.

Ainda segundo Senge (1988), algumas mudanças não apresentam potencial promissor, enquanto outras apresentam potencial para trazerem benefícios, mas são igualmente aniquiladas pela cultura empresarial, criando dificuldades para a aprendizagem e o desenvolvimento humano, havendo a necessidade de se acabar com este tipo de defesa para que a instituição atinja todo o seu potencial produtivo.

Acerca do aprendizado da organização, as pessoas geralmente tendem a simplificar o assunto, a meramente identificar e corrigir erros, sem atentar que, por vezes, sua própria conduta colabora para aumentar os problemas da organização. Isso pode ser descrito e explicado pelos conceitos de aprendizagem de ciclo único e aprendizagem de circuito duplo, pelos quais as pessoas podem simplesmente visualizar um problema e realizar uma ação em resposta a um condicionamento, ou olhar para dentro de si mesmas e analisar se é necessário mudar sua conduta (ARGYRIS, 1977, p. 57).

Para Agyris (1977) muitas pessoas ainda confundem solucionar problemas como sinônimos de aprendizagem, em uma clara demonstração de que ainda precisam aprender a aprender, se perguntar por que determinadas decisões são tomadas e para quais finalidades, saindo do lugar comum do condicionamento em tomar decisões para um desenvolvimento de aprendizagem social, onde acontece uma melhora contínua do indivíduo e do meio.

Ainda para este autor, as pessoas possuem em raciocínio de defesa, onde aceitam como inquestionáveis as premissas organizacionais, mesmo que muitas vezes sejam contraditórias ao seu pensamento, deixando claro que o pensamento defensivo e improdutivo deve ser combatido para que a instituição possa organizar e manter um ciclo constante de aprendizado e valor.

Desta maneira, para que a empresa atinja a necessidade crescente de desenvolver o seu capital humano, deve encarar o desenvolvimento do aprendizado individual como algo que vai muito além de simples técnicas de aprendizagem, já que existe uma grande influência neste fato da variável motivação, é que é própria do funcionário.

O grande desafio da organização passa a ser então proporcionar ao empregado o interesse pelo desenvolvimento pessoal alinhado ao desenvolvimento

da empresa, que só atinge seu objetivo quando o funcionário perceber a necessidade de mudança e integrar estes fatores também a sua vida pessoal.

Kotter (1999) aponta alguns passos para que ocorra uma transformação tanto do homem quanto da organização: análise do mercado e competição, identificação das crises e das oportunidades, forte liderança para o esforço de mudança, motivação do grupo e trabalho em conjunto, elaboração de estratégias para cumprir a visa da empresa, capacitação das pessoas para atuarem de acordo com a visão e planejamento de recompensas em curto prazo para reconhecer empregados que efetivamente participaram das melhorias.

Ainda para este autor, mesmo que a organização possua um plano de mudanças que atingiu seu objetivo, é preciso se ter uma visão do processo que originou a mudança, com a capacidade de reduzir a ocorrência de erros e buscar o sucesso de forma integrada com o desenvolvimento pessoal de seus funcionários.



#### 4. GRUPO E EQUIPE

Os grupos estão presentes na vida do ser humano desde o momento de seu nascimento, onde começa a fazer parte de um grupo pequeno, como a família e onde adquire as suas primeiras experiências, e no decorrer de sua vida expandem-se para grupos maiores, como a escola, instituições e organizações.

Estudo tem confirmado que existe uma dificuldade muito grande de se diferenciar grupos de equipes. Mas estes termos possuem importante significado quando são compreendidos através das teorias e identificados de maneira prática na rotina das organizações.

Com o aumento da importância do capital humano para as empresas, surgiu a necessidade de estabelecer formas de se obter este capital dentro de seus quadros, através de ações que procuram atingir todos os funcionários e que vão influenciar o modus operandi de cada organização. Desta maneira, trabalhar em grupo ou equipe se mostra uma importante ferramenta que confere valor ao capital humano.

Todas as equipes são constituídas por grupos, mas existem características distintas que diferenciam um do outro. Robins (2005, pag.186) define grupo como “dois ou mais indivíduos interdependentes que se reúnem visando à obtenção de um determinado objetivo”, estando divididos em duas classes, os grupos formais e os informais. Para ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS (p.05):

“Uma definição que tem se mostrado adequada é a de que um grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas que para atingir determinado(s) objetivo(s) necessita algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado. Ou dito de outro modo, um conjunto de pessoas se caracterizará mais fortemente como grupo segundo as seguintes condições: a) quanto menor for o número de seus membros; b) quanto maior for a interação entre os seus membros; c) quanto maior for a sua história e d) quanto mais perspectiva de futuro compartilhado seja percebido pelos seus membros. Como se vê, definições funcionais que pretendem apenas situar o leitor de forma que ele possa compreender o processo que se estabelece em uma relação na qual se pode dizer que existe um grupo”.

Para Schein (1982, p. 114) o grupo “[...] é um conjunto de pessoas que interagem umas com as outras, são psicologicamente conscientes umas das outras e percebem-se como um grupo”.

Machado (1998), autora brasileira que investigou o desempenho dos grupos de trabalho, define grupo como:

Um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos. (p.7).

Reis (2005) divide os grupos de trabalho em formais ou informais. Os primeiros possuem sua definição pelo Órgão, onde tarefas e missões são estabelecidas com base nos objetivos e metas da organização e os membros possuem suas atribuições definidas com clareza. Os grupos informais são estabelecidos por alianças quando ocorrem motivações individuais em virtude do desejo das pessoas assumirem posições independentes das organizações onde participam.

CHIAVENATO (2005, pag.280) define grupos formais como estabelecidos pela organização, com tarefas específicas para cada um e tendo a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais. Esta dividida em grupos de comando, grupos de tarefas e grupo temporários com prazos definidos.

Os grupos informais, na visão de CHIAVENATO (2005, pag.281) “surgem espontaneamente graças às relações de interação entre as pessoas. Sua natureza é tipicamente social. Ocorrem naturalmente no ambiente de trabalho em resposta a necessidade de contato social.” Estão divididos em grupos de interesse, grupos de amizade e coalizões.

ROBBINS (2005, p.189) argumenta que os grupos possuem uma estrutura definida que dá sentido ao comportamento dos seus integrantes, tornando “possível a explicação e a previsão de boa parte do comportamento dos indivíduos, bem como do desempenho do grupo entre si.”

Para que um grupo se constitua em uma equipe, existe a necessidade de elementos que confirmam, além da interação, consciência psicológica e percepção de grupo, força para exercer a sua missão. Rodrigues (1999, p. 133) estabelece as equipes como:

[...] grupos de trabalho temporário, ou não, com identidade própria, metas e objetivos específicos e definidos, e que possuem um alto grau de conformidade, apoio e coesão entre seus membros e líder [...].

Passamos então a compreender as equipes como um grupo que compreendem quais são seus objetivos e se esforça para alcançá-los, de forma compartilhada. Estabelecem uma comunicação verdadeira entre si, o grau de confiança é muito alto e os riscos são compartilhados entre todos os componentes. As habilidades de cada um são somadas para alcançar melhores resultados e o grupo procura investir para a melhoria de seu crescimento.

Daft (2005, p. 449) conceitua as equipes como “[...] uma unidade de duas ou mais pessoas que interagem e coordenam o seu trabalho para realizar uma meta específica [...]”. Robbins (2005) tem a percepção das equipes como um esforço coordenado por parte dos membros que gera uma sinergia positiva melhorando o desempenho das organizações.

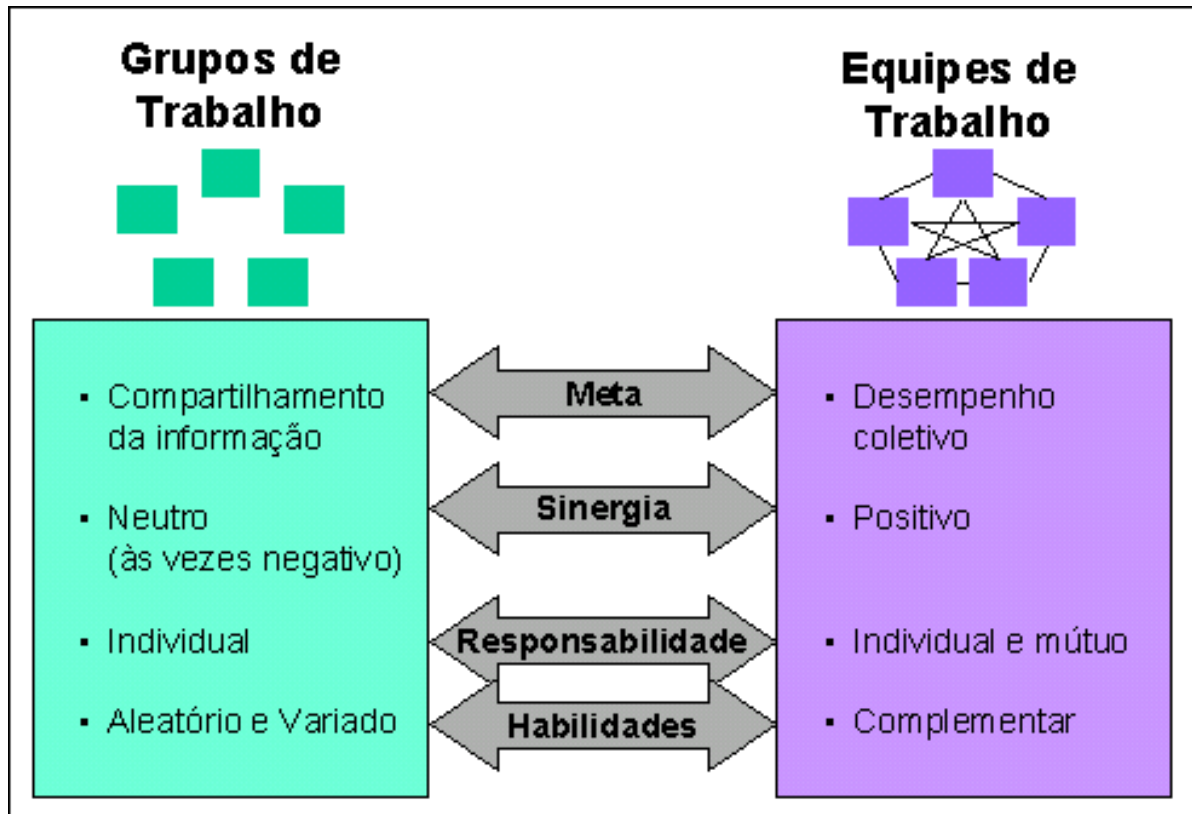
Para Munk (1999, p. 43), as equipes são vantajosas tanto para as pessoas quanto para as organizações:

Para as organizações, as equipes podem romper as tradicionais barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, lubrificando as comunicações, melhorando a coordenação e integração e, sobretudo, impondo um tempo de reação mais rápido. As equipes constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro das estruturas organizacionais. Para as pessoas, as equipes trazem mais envolvimento social e emocional, mais participação nas decisões, maior penetração nos assuntos da empresa, maior compromisso e, conseqüentemente, maior motivação.

A definição de Rodrigues (1999) mostra de maneira clara e completa a diferença entre grupos e equipes: possui identidade própria, os detalhes da missão são definidos por metas e objetivos, harmonia e identificação entre os componentes do grupo e principalmente uma liderança que permite apoio e coesão entre os membros.

Os grupos fazem parte de uma ação ou esforço coletivo onde o que conta é a contribuição individual, enquanto nas equipes a sinergia positiva produz um resultado onde o esforço de cada um dos participantes é mais produtivo do que a soma da contribuição individual de cada um (ROBBINS, 2005).

Figura 2 – Comparativa entre grupos e equipes de trabalho



Fonte: Robbins, Stephen P. Comportamento Organizacional, 1999.

#### 4.1 IMPORTANCIA DO LIDER DE GRUPOS E EQUIPES

Para manter o alinhamento tanto de grupos quanto de equipes com a visão organizacional, as empresas precisam de aliados que se destacam entre os demais através da excelência nos serviços prestados e que superam todas as expectativas que são colocadas sob sua responsabilidade.

Geralmente estas pessoas costumam influenciar outras de maneira positiva, e principalmente ajudando e incentivando o resto da equipe ou grupo a superar as suas próprias expectativas, assumindo um papel de liderança. Este líder geralmente não desempenha o papel de chefe, mas possui a sensibilidade de se colocar no lugar da outra pessoa, de forma que consegue fornecer a ajuda necessária para resolver problemas e conflitos de forma harmoniosa.

Líderes conseguem tomar decisões diferentes de acordo com cada situação, às vezes mais liberais, às vezes mais questionadores, mas principalmente suas decisões possuem o poder de incentivar sua equipe ou grupo.

O líder é uma pessoa consciente de que desempenha um papel de administrador de conflitos, com um senso de autocrítica avançado capaz de aceitar e assimilar e reavaliar críticas que são lançadas sobre a sua pessoa. Importante notar que algumas de suas decisões podem frustrar o grupo ou equipe, porque no imaginário dos componentes de seus liderados, o líder é uma pessoa dotada de alta capacidade e que sempre toma as decisões corretas.

Para Davel, Machado e Grave (2000, p.05) a “força de convicções e suas ressonâncias no imaginário grupal e na identificação social dos indivíduos é o que constitui a força do líder e funda o exercício legítimo de sua influência”. Portanto, ele possui uma imagem ideal para cada componente do grupo ou equipe, que depende de sua capacidade em atender as expectativas de todos para ser aceito pela coletividade e legitimar o seu poder sobre os demais.

No âmbito das empresas, de acordo com Bergamini (1994), o líder é o responsável por influenciar o grupo ou equipe para atingir as metas da organização através da sua influência, seu relacionamento com os subordinados preparando os mesmos para atingir a eficácia e estarem melhores preparadas para os desafios.

Robbins (1999) ainda afirma que na busca pela excelência empresarial, os líderes desempenham um novo modelo na gestão, através de filosofias que levam os indivíduos a um estado de satisfação pessoal e motivação dentro do ambiente organizacional.

O líder que agrega valor a organização precisa gerar ações que a conduzam a eficácia, através de uma gestão que traga resultados, comprometendo seus pares com os objetivos organizacionais. Torna-se de grande importância para as empresas que os líderes presentes em seus quadros sejam dotados de competências que ajudem a mesma a alcançar o sucesso, em um esforço contínuo onde assume responsabilidades e riscos, aprendendo e ensinando, contando com uma visão inovadora. As organizações precisam deste tipo de liderança nas pessoas que ocupam posições-chave dentro de sua estrutura (GUIMARÃES, 2002).

No cenário atual, as empresas necessitam de lideranças humanas e motivadoras, preocupadas em estimular o crescimento pessoal e profissional de seus funcionários, realizados e felizes, tornando a organização saudável em todos os sentidos. Mas para isso deve possuir programas de incentivo e valorização das pessoas, estimulando talentos e encorajando potenciais para que ocorra um impacto positivo na motivação e no clima organizacional (GUIMARÃES, 2002).

## 5. ORGANIZAÇÕES E O DILEMA GRUPOS x EQUIPES

A partir do momento que possui bem identificado seus valores e seus objetivos, uma empresa pode optar por trabalhar com equipes ou grupos. Se o resultado esperado não for crítico a organização, se o tempo for essencial ou o projeto for de baixa produtividade, um simples grupo de trabalho pode atingir os objetivos. Toda empresa ou gerente tem a ganhar quando utiliza o grupo de trabalho de forma adequada.

Grupos são melhores quando não se exige especialização individual, para exercerem tarefas complexas que podem ser subdivididas ou quando o risco é desejável. É composto por dois ou mais indivíduos que interagem de forma interdependente, em um trabalho onde não exista a necessidade de esforço conjunto e o desempenho não ultrapassa a soma das contribuições individuais. A partir do momento que o grupo atinge o seu limite máximo, começa a aparecer o conceito de equipe.

Para Drucker (2001), trabalho em equipe não é bom nem desejável, é um fato. Robbins e Finley (1997, p. 8) resumem da seguinte forma as vantagens das equipes: “aumentam a produtividade; melhoram a comunicação; realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer; fazem melhor uso dos recursos; são mais criativas na resolução de problemas; apresentam processos melhorados e diferenciam enquanto integram”.

A implantação e desenvolvimento de equipes é uma ferramenta poderosa para que a empresa consiga alcançar altos patamares de competitividade, mas a sua administração em um estágio inicial requer tempo para que os seus componentes desenvolvam habilidades em trabalhar com um ambiente complexo e diverso.

Quando se começa a trabalhar em equipe, são identificadas pelo menos quatro vantagens: agilidade decorrente da captação e do uso das informações, todas as pessoas contribui de forma diferente, enriquecendo o trabalho, as equipes assumem riscos maiores em virtude do compartilhamento de responsabilidades e há um comprometimento maior das pessoas em virtude da autonomia e cumplicidade desenvolvida pelos membros.

Robbins (2005) afirma que transformar indivíduos em equipes implica enfrentar grandes desafios. Deve-se considerar que em um ambiente heterogêneo,

muitos dos membros não gostam de atividades em equipe, talvez por seu processo de educação tiver se baseado em um método individualista, principalmente pela competitividade que o mundo globalizado impõe sobre as escolas e faculdades, que obrigatoriamente se estendem ao interior das empresas.

Os riscos de se trabalhar em equipe ficam por conta das equipes pressionarem os indivíduos em virtude de seu poder, fazendo com que o membro que possui uma posição diferente seja obrigado a aceitar o posicionamento da maioria fazendo com que o mesmo evite o questionamento para não causar conflitos, sobrecarga de membros em virtude dos trabalhos serem delegados, repartidos e compartilhados e tempo gasto para trabalhar se torna maior do que se feito de forma individual.

Diante desta realidade, o sucesso de uma organização esta baseado principalmente na habilidade, conhecimento e atitude das pessoas. E para que a empresa desenvolva estas competências em seu interior, utilizando cada competência individual para trabalho em grupo ou equipe colhendo os resultados para o seu capital humano, necessita desenvolver métodos que retenham e incentivem os talentos presentes em seus quadros.

As empresas necessitam de novos paradigmas para desenvolverem o senso de empenho das pessoas no trabalho. E o desenvolvimento pessoal e profissional destes indivíduos permite criar grupos ou equipes motivadas a atingir as metas da organização. Nas palavras de Vergara (2000):

Dentro desse novo mundo que começa a configurar-se, a tendência é que as organizações cada vez mais ampliem seu papel, deixando de ser somente unidades de produção de bens e serviços para serem também espaços sociais, onde os indivíduos, isolados ou em grupos, possam realizar aprendizagens mais significativas para o desenvolvimento de seus potenciais inexplorados; onde tenham oportunidade de usar os seus talentos em prol do próprio desenvolvimento e do desenvolvimento da organização, da sociedade e, numa perspectiva mais ambiciosa, da própria Terra. Esta nave onde estamos reunidos para uma mesma viagem.

Para que grupos se transformem em equipe, existe a necessidade de treinamento como investimento em pessoas. Para Chiavenato (1999), treinar é desenvolver competências nas pessoas fazendo com que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo de maneira mais efetiva para os objetivos organizacionais, cada vez mais valiosos. Treinar é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. O treinamento enriquece o

patrimônio humano das organizações e é o responsável pelo capital intelectual das organizações.

O conhecimento humano é um recurso ilimitado, e seu papel representa uma grande relevância no interior das instituições a partir do momento que desenvolve habilidades e competências, se tratados com um aprimoramento profissional constante. Grupos e equipes sempre vão estar presentes dentro do ambiente organizacional, e a maneira como são organizados e tratados interfere diretamente no processo produtivo da organização.

O que se precisa desenvolver são ações que permitam uma interatividade entre grupos e equipes, valorizando o capital humano para que tragam resultados tanto produtivos quanto para o desenvolvimento social dos membros, que por haver uma troca constante entre os meios profissional e pessoal, trazem retorno e desenvolvimento para ambos os lados.

## 5.1 IMPORTANCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PARA GRUPOS E EQUIPES

Chiavenato (1999, p. 304) estabelece Comportamento Organizacional como o estudo responsável por compreender a dinâmica das organizações e como as pessoas se comporta dentro do seu ambiente. E em se considerando a organização como um sistema cooperativo e racional, somente se atinge o sucesso se houver uma coordenação de esforços para alcançar um objetivo que de forma individual seria impossível. Wagner I e Holleuberh (2003, p.6) também tratam do tema como um campo da pesquisa que ajuda a prever, explicar e possibilitar a compreensão de comportamentos nas Organizações.

Partindo-se destes estudos, podemos afirmar que hoje existe uma consciência da importância em se estudar o comportamento de grupos e equipes de trabalho dentro do ambiente organizacional. Desta forma, a psicologia organizacional procurou explicar o comportamento dos indivíduos dentro das empresas e como este fato exercia influencia sobre a produção.

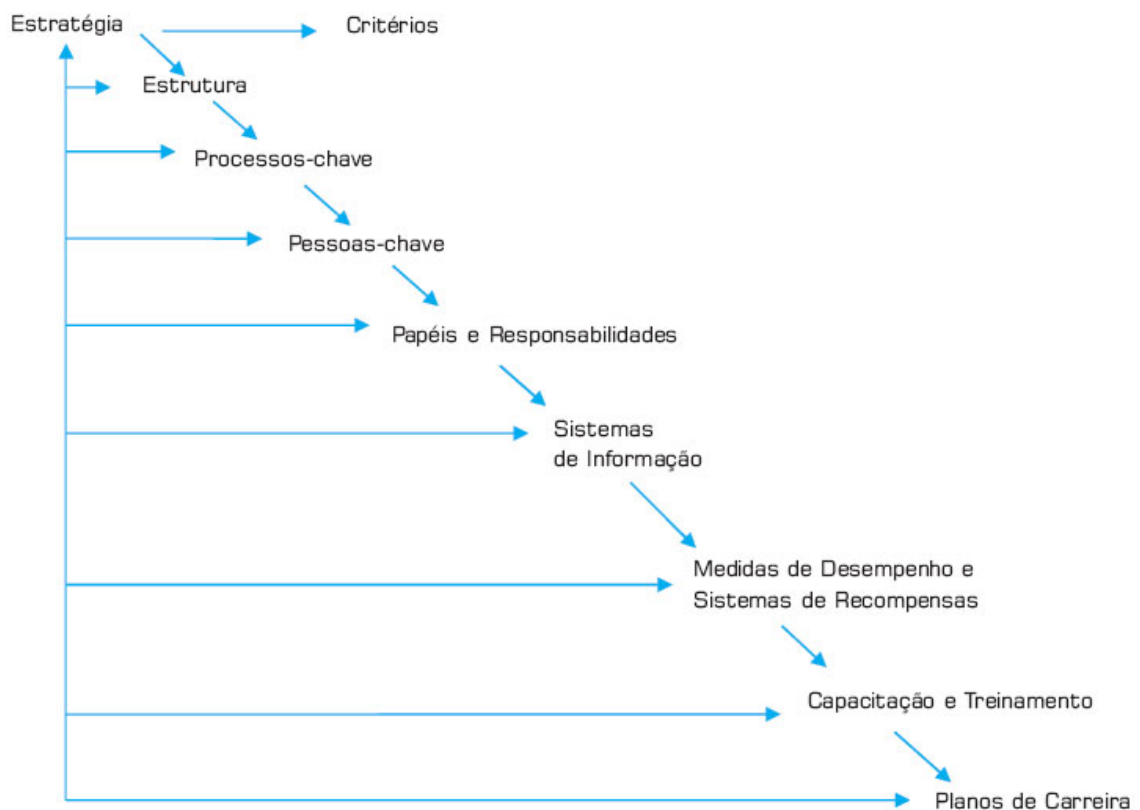
Após estes estudos da individualidade dos funcionários, passou-se a estudar o comportamento dos grupos e equipes, em face de dificuldade que uma organização encontra em conseguir um bom desempenho de toda a sua equipe.



Para Chiavenato (2003), a organização possui três níveis diferentes de comportamento a serem explorados – macroperspectiva (discute a totalidade do comportamento organizacional), perspectiva intermediria (aborda comportamento de grupos e equipes) e microperspectiva (trata do comportamento individual de cada colaborador).

Coerente com a mesma ideia, Robbins (2004) também trata o comportamento organizacional através de três níveis: individual (estuda-se os valores, atitudes, percepção, aprendizagem, o papel da personalidade e das emoções nesse comportamento, a motivação individual e o processo individual de tomada de decisão), grupo (trata dos temas ligados à comunicação e à tomada de decisão dos grupos, liderança, confiança, poder, política, conflitos, negociação, etc.), e sistema organizacional (estuda-se o comportamento e como ele pode ser afetado por diferentes dimensões das organizações e ainda as políticas e as práticas de recursos humanos e como elas influenciam os componentes das organizações e a como a cultura institucional influencia o comportamento dos membros).

Figura 3 – Processo Organizacional



Fonte: Galbraith (1995)

Antes de decidir pela utilização de grupos ou equipes, uma organização necessita de pessoas que vão além de seus deveres e apresentem um desempenho que fique aquém das expectativas. Dentro das organizações existe a necessidade de que as tarefas sejam feitas através da cooperação de seus membros, com comportamentos de boa cidadania, que ajudam de forma voluntária nas tarefas extraordinárias, apoiando a visão da empresa e evitando conflitos desnecessários e sendo tolerantes com as exigências decorrentes do ambiente de trabalho.

O comportamento organizacional então se torna uma ferramenta para que os gestores compreendam situações e relações de trabalho, auxiliem para resolver problemas e de apoio para que, independente da utilização de grupos ou equipes, os mesmos estejam alinhados com os objetivos da empresa e procurem atingi-los de forma eficaz, criando ambientes de confiança e bom relacionamento entre os colaboradores, compreendendo as dificuldades e fornecendo ferramentas para que haja correção de eventuais erros durante o processo de produção ou prestação de serviços.

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

Ao longo do trabalho observou-se que não existem formulas prontas ou manuais que tratem de forma infalível à questão de se trabalhar em equipe ou grupo dentro de uma organização. Cada situação requer uma determinada tomada de decisão que vai se basear na cultura do ambiente e objetivo específico a ser atingido, com posturas e atitudes adequadas.

O principal fato observado é de que os gestores de uma organização devem estar preparados e em constante processo de aprendizagem, estabelecendo planos de ação coerentes com a visão da empresa e abertos a análise e compreensão de um ambiente que esta sempre em mutação e constante troca de informações com o ambiente interno da empresa.

A palavra escolha entra então como fator determinante, onde o trabalho em grupo passa pela afinidade pessoal e pela busca de prazer em se trabalhar com um determinado conjunto de pessoas, quando produtividade e excelência podem ser consideradas em um segundo momento. A escolha do trabalho em equipe passa pelo talento das pessoas, ressaltando suas qualidades e agregando este fator positivo ao objetivo profissional, mesmo que neste momento sejam deixadas de lado as afinidades pessoais.

Muitos estudos já comprovaram os resultados positivos que se obtêm quando as organizações se preocupam em treinar e desenvolver as capacidades de seus funcionários, portanto a grande inovação para as empresas consiste em investir primeiramente em treinamento para gerar conhecimento nas pessoas que atuam em seu interior, para que através do desenvolvimento de suas habilidades possa distribuir e integrar da melhor forma possível os grupos e equipes e que traduza os seus resultados em vantagens competitivas e duradouras frente à concorrência do mundo globalizado.

Por fim, chega-se a conclusão de que existe uma estreita relação entre grupo e equipe e como consequência com a própria organização e a escolha de qual utilizar depende de aspectos práticos, dos resultados efetivos das ações e que principalmente dependem do conhecimento global sobre todo o processo organizacional.

Compreendemos que a forma como grupos e equipes são organizados interferem em todo o processo produtivo, e que estudo tem procurado desenvolver

formas de interação que estabeleçam um desenvolvimento organizacional adequado, tanto para a empresa quanto para a vida pessoal do indivíduo que faz parte dela.

Desta maneira são desenvolvidas lideranças que possuem uma postura visionária capaz de motivar todos os envolvidos e resolver situações adversas promovendo as mudanças necessárias para que resultados positivos sejam atingidos.

A formação de grupos ou equipes deve levar em consideração as aptidões pessoais de cada funcionário para que as atividades desenvolvidas alcancem suas metas. Os respeito aos princípios de cooperação, interação entre os membros e o reconhecimento da interdependência deve favorecer a organização como um todo, direcionando os esforços de forma coordenada e aproveitando todo o potencial disponível para que a empresa seja competitiva e agregue o capital humano aos seus quadros de valores.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista; PUENTE, PALACIOS, Kátia E. **Grupos e Equipes de trabalho nas organizações.** Disponível em [http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Trabalho\\_em\\_equipe/003%20-%20Grupos%20e%20equipes%20de%20trabalho%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Trabalho_em_equipe/003%20-%20Grupos%20e%20equipes%20de%20trabalho%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf), acesso em 03/07/2013.

ARGYRIS, Chris. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review.** September-October, 1977.

BERGAMINI, Cecília. **Liderança: Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.  
 CARVALHO, Ana Cristina Marques de, SOUZA, Leonardo Pellegrino de. **Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação.** Em: Prespect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. 1999.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das Organizações.** São Paulo, Editora Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **O Capital Intelectual.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/oo-capital-intelectual-chiavenato/24237/>, cesso em 28/05/2013.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** São Paulo: Elsevier - Campus, 2000

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: Edição Compacta.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações.** 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 2ª edição

CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.* São Paulo: Atlas, 1999.

Coleção Gestão Empresarial. *Capital Humano,* Gazeta do Povo, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Davel, Eduardo; Machado, Hilka Vier; DAVEL, Paulo. (2000). *Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar.* Florianópolis: XXIV ENANPAD.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista.** 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1997

\_\_\_\_\_. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** Tradução Nivaldo Montin, ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FISCHER, R.M. **A modernidade de gestão em tempos de cólera.** Revista de Administração, São Paulo, v. 27, nº 4, p. 58 - 64 out/dez, 1992.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GALBRAITH, J. R. **Designing organizations** : an executive briefing on strategy, structure, and process. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

HERCKERT, Werno. **Capital humano**. Disponível em <http://br.monografias.com/trabalhos/caphum/caphum.shtml#INTRO#INTRO>, acesso em 30/05/2013.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

MACHADO, M. (1998). **Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores**. Tese de mestrado não publicada. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

MICHELETTI, Camila. **Trabalho em equipe: essencial para todas as empresas**. Disponível em [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho\\_equipe.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho_equipe.shtm), acesso em 18/03/2013.

MUNK, L. **A efetiva formação de equipes de trabalho: Uma abordagem à luz das mudanças organizacionais**. Caso: Coordenadoria de Recursos Humanos. UEL, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 1999.

REIS, Ana Maria Viegas ET al. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2005. 154p.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as Equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, p. 151, 2004.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva 2005.

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

Robbins, Stephen P. Comportamento Organizacional. 8a. Ed., Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999. P. 182.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de Melhoria nas Organizações brasileiras**. Rio de Janeiro: QualityMarh, 1999.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 2ª ed. São Paulo: Círculo do Livro, 1998.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: PHB, 1982.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.  
213p

WAGNER I, J. A.; HOLLENBECK J. R. Comportamento Organizacional: Criando Vantagem competitiva. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

WERNKE, Rodney, LEMBECK, Marluce, BORNIA, Antonio C. **As considerações e comentários acerca do capital intelectual**. Em: Revista FAE, Curitiba, v.6,n.1, p-15-26, jan./abr.- 2003. Disponível em



[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Empreendedorismo/capital%20intelectual2.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Empreendedorismo/capital%20intelectual2.pdf), acesso em 22/05/2013.