

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL**

**A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE: UMA REVISÃO DE
LITERATURA**

**ROBSON NERY ÁVILA
SABRINA VALVERDE DE OLIVEIRA COUTO**

**ANÁPOLIS
2013**

**ROBSON NERY ÁVILA
SABRINA VALVERDE DE OLIVEIRA COUTO**

**A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE: UMA REVISÃO DE
LITERATURA**

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional sob orientação da Prof^a. Ms. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS
2013

ROBSON NERY ÁVILA
SABRINA VALVERDE DE OLIVEIRA COUTO

A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, ____ de _____ de 2013.

APROVADA EM: _____/_____/_____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ms. Márcia Sumire Kurogi
Orientadora

Prof^a. Esp. Aracelly R. Loures Rangel
Convidada

Prof^a. Ms. Adriana Sousa do Nascimento
Convidada

A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Robson Nery Ávila¹

Sabrina Valverde de Oliveira Couto²

Márcia Sumire Kurogi³

RESUMO: Esse artigo tem como objetivo discutir a importância do trabalho em equipe. Trata-se de uma revisão de literatura a partir da leitura de livros, textos e artigos científicos já publicados sobre o tema em questão. A realização desse estudo buscou proporcionar uma reflexão dos profissionais, acadêmicos e gestores desta área para despertar ações cotidianas visando resultar grande sucesso em determinadas organizações. Foram apresentados os conceitos de grupo e equipe que são distintos, a origem e a estrutura das equipes. Além disso, os vários tipos de equipe são classificados de acordo com o objetivo pelo qual foram constituídas. Em todas as equipes, o líder deve estar disposto a enfrentar os desafios e incorporar aspectos importantes que garantem o sucesso da equipe de trabalho. Ainda, identificar os pontos fortes e fraquezas explorando o potencial de cada membro que compõe a equipe. Assim, uma mudança positiva beneficiará todos os envolvidos numa determinada organização.

Palavras-chave: Equipe. Grupo. Líder. Trabalho.

INTRODUÇÃO

Algumas situações fazem parte do cotidiano da era atual, como a globalização, tecnologia e competitividade. Tudo isso interfere na forma como as organizações lidam com cada indivíduo que delas participam. A consequência disso é o aumento da exigência no trabalho por ações mais dinâmicas e por resultados rápidos levando a processos mais eficientes dentro das organizações.

Para acompanhar essas mudanças advindas do mundo dos negócios, as pessoas envolvidas precisam de um apoio de quem está diretamente ligado a elas, ou seja, seus chefes e gerentes que dentre outras funções devem ter a percepção do valor de cada um dos membros de sua equipe e da distribuição de tarefas entre eles.

¹ Graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás). E-mail: rner.avila@gmail.com

² Graduada em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás). E-mail: brinavalverde@gmail.com

³ Mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás). E-mail: marcia.kurogi@gmail.com

No mundo dos negócios, o trabalho em equipe tem sido cada vez mais valorizado. Esse novo conceito de trabalho vem sendo adotado por empresas onde as exigências e mudanças estão sendo incorporadas às áreas administrativas, agregando valor ao serviço prestado.

Desta forma, a gestão de pessoas passa por transformações estratégicas e operacionais. E o trabalho em equipe está diretamente relacionado com as adaptações ao mundo moderno frente a essas novas exigências tanto nos aspectos organizacionais e estruturais como nos aspectos culturais e comportamentais.

Esse artigo trata-se de uma revisão de literatura a partir da leitura de livros, textos e artigos científicos já publicados sobre o tema trabalho em equipe. A realização desse estudo buscou proporcionar uma reflexão dos profissionais, acadêmicos e gestores desta área no sentido de contribuir para conhecimento deste tema e o despertar ações cotidianas visando resultar em grande sucesso em determinadas organizações.

O objetivo geral desse artigo foi discutir a importância do trabalho em equipe, ressaltando como objetivos específicos: abordar sobre os conceitos de grupo e equipe; destacar a origem, a estrutura e os tipos de equipe; aprofundar os conhecimentos acerca da importância do trabalho em equipe e do papel do líder e apontar os aspectos importantes que garantem o sucesso da equipe de trabalho.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 CONCEITO DE GRUPO E EQUIPE

Hoje, mais do que nunca, o trabalho em equipe tem sido incentivado em praticamente todas as áreas da atividade humana. Isso porque torna um estímulo para o crescimento de cada indivíduo integrante.

Antes de discutir as questões que envolvem o trabalho em equipe e a importância do mesmo para o sucesso da organização, vale destacar que equipe é diferente de grupo.

A diferenciação entre os termos acima mencionados é importante para que não seja mascarado o sentido individual de cada um deles (WEBER; GRISCI, 2010).

Um grupo pode ser definido como um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham juntas para alcançar um ou mais objetivos comuns [...] um grupo é muito mais do que um simples conjunto de pessoas, pois seus membros consideram-se mutuamente dependentes para alcançar seus objetivos, e eles interagem uns com os outros regularmente para alcançar os objetivos no decorrer do tempo (CHIAVENATO, 2009, p. 1).

O conceito de equipe envolve mais dimensões do que o conceito de grupo. As equipes de trabalho realizam tarefas que são relevantes para a missão da organização à qual pertencem, pois os seus resultados de desempenho têm reação direta com o ambiente interno e externo à própria equipe (SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2009).

Os membros de uma equipe devem ter habilidades complementares, cordialidade e preocupação com o crescimento individual de cada um e com o alcance do objetivo comum. Pois a individualidade de cada membro beneficiará todos os envolvidos a partir da exploração de cada potencial (HARDINGHAM, 2000).

Em uma equipe as diferenças são reconhecidas, aceitas e trabalhadas. Existe a abertura para compartilhar as singularidades bem como o contato com o inesperado, sem exigência de garantias prévias (WEBER; GRISCI, 2010).

Além de trabalhar as questões individuais, as equipes ainda precisam estar dispostas a enfrentar as situações propostas. “Equipes de trabalho são consideradas fortes alavancas para o desempenho das organizações, as quais têm necessidade de estarem sempre à frente no mercado, inovando e produzindo cada vez mais” (SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2009, p. 1).

Um grupo pode ser considerado como equipe a partir do momento em que todos os integrantes começam a perceber como estão realizando o trabalho e também como fazem para solucionar os problemas que podem atingir o andamento das ações (MOSCOVICI, 2003).

Desta forma, no conceito de grupo os membros se envolvem para que cada um atinja seu objetivo específico. Já no conceito de equipe as tarefas são executadas com a participação de todos os membros interagindo, ouvindo, respeitando e compartilhando as ideias para a realização de um objetivo comum. O conceito de equipe é mais amplo, envolve mais dimensões do que o conceito de grupo.

1.2 ORIGEM DAS EQUIPES DE TRABALHO

As organizações tiveram que adaptar às mudanças a partir dos avanços tecnológicos da comunicação assim como da concorrência econômica. Em resposta a essa situação, afastaram-se das estruturas organizacionais que obtinha o trabalho de forma lenta, rígida e começaram a pensar em uma estrutura que teria responsabilidade pela tomada de decisão para realização de tarefas a partir de equipes de trabalho (MUCHINSKY, 2004).

Frente a essas mudanças, as organizações buscam resposta a partir de práticas que visam a melhoria do trabalho de forma efetiva e competitiva para aquisição de maiores resultados (CAMARGO; OLIVEIRA, 2010).

E para conseguir êxito as equipes precisam que todos os integrantes estejam envolvidos no processo. “Num ambiente de negócios cada vez mais exigente, passando por constantes mudanças, a colaboração intra e inter-organizacional tem sido mais e mais importante” (VASCONCELOS, 2001 apud CAMARGO; OLIVEIRA, 2010, p. 2).

Através dessa nova estrutura, percebem-se vantagens que o movimento das organizações fazem rumo à qualidade do trabalho despertando para unir os diferentes níveis de pessoas juntas em equipe (PETER, 1992 apud SOUSA; CAMPOS; RAMOS, 2001).

Percebe-se que as diferenças de conhecimento e formação acadêmica entre os membros de uma equipe é um fator importante que agrega à qualidade do trabalho e que também faz parte dessas mudanças. “Para ter sucesso diante da forte competição, as organizações precisam mudar para uma cultura de colaboração em equipe, incentivando a aquisição de novas competências e conhecimentos” (ANTONELLO, 2005 apud CAMARGO; OLIVEIRA, 2010, p. 3).

No mundo contemporâneo do trabalho existem três fatores críticos segundo Muchinsky (2004): a grande quantidade de informações e opções de conhecimentos, a educação e treinamento dos gestores e as atividades de trabalho que estão mudando de forma rápida.

O primeiro fator trata de informações advindas de diversas pessoas que devem ser processadas a favor das questões do trabalho. O segundo, os executores “estão mais qualificados e dispostos a atender às exigências do trabalho em equipe”.

E o terceiro fator, que as equipes recebam e adaptem-se às condições de trabalho que estão sempre em mudança (MUCHINSKY, 2004, p. 277).

As equipes surgem a partir da necessidade de adaptação às mudanças do mundo moderno em relação aos avanços da comunicação, da rapidez dos processos referente as atividades do trabalho e ainda com a concorrência econômica que exige cada vez mais que gestores estejam treinados e capacitados.

1.3 ESTRUTURA DE EQUIPE

As variáveis na estrutura de uma equipe, tais como: a quantidade de pessoas, as habilidades e experiências dos membros determinam o sucesso dessa equipe em uma determinada organização. As diferenças que compõe a estrutura são manifestadas através das informações e das diversidades que compartilhadas entre os membros da equipe proporciona êxito nas atividades (MUCHINSKY, 2004).

O número ideal na composição de uma equipe, segundo sugestão de psicólogos, é entre cinco e nove pessoas. Quando uma determinada tarefa exige que o número de pessoas seja maior, podem ser enfrentadas algumas dificuldades internas de gestão ou de agenda. Ou seja, quanto maior o tamanho da equipe maior também será a probabilidade de aparecerem problemas (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

A diversidade que cada equipe apresenta é um tema importante para caracterizá-la como bem sucedida (MUCHINSKY, 2004).

Equipe bem sucedida muitas vezes reúnem suas experiências e seu conhecimento em um esforço coordenado. A diversidade de valores reflete diferenças mais fundamentais entre as pessoas, no que se refere a gostos, preferências, metas e interesses (MUCHINSKY, 2004, p. 282).

Outro problema apresentado na formação do corpo de uma nova equipe são os componentes e suas disposições para assumir objetivos e dividir as responsabilidades. O papel do líder é de extrema importância na escolha das pessoas certas.

Uma equipe é composta de indivíduos que desempenham diferentes papéis e esses papéis são definidos pela habilidade mental e personalidade de cada membro. Ainda, os indivíduos podem desempenhar vários papéis de uma só vez (BELBIN, 1981apud MUCHINSKY, 2004).

A estrutura de uma equipe trata-se do número de pessoas que a compõe com diversidades de ideias, experiências e habilidades entre os membros que agrega valor ao bom desempenho em uma determinada organização.

1.4 TIPOS DE EQUIPE

As equipes classificam-se a partir do propósito de sua criação em autogerenciadas, multifuncionais, virtuais, de solução de problemas, de melhoria de processos e de força tarefa.

1.4.1 Equipes Autogerenciadas

Os funcionários (geralmente entre 10 e 15 pessoas) assumem muitas responsabilidades. Eles se incumbem da manutenção, organizam o trabalho e autorizam compras de equipamentos conforme necessidade (ROBBINS, 2002).

Nesse tipo de equipe o líder deve transferir a responsabilidade para os funcionários que executam as tarefas e eles próprios realizam o gerenciamento das ações.

1.4.2 Equipes Multifuncionais

Os funcionários de diferentes setores da empresa e mesmo nível hierárquico realizam juntos uma determinada tarefa (ROBBINS, 2002). Ou seja, são constituídas de pessoas com diversas competências, oriundas de diversas áreas (setores) da empresa, para atingir um objetivo específico.

1.4.3 Equipes Virtuais

As equipes virtuais usam a tecnologia da informática para reunir seus membros por meio da colaboração *online* permitindo atingir os objetivos comuns (ROBBINS, 2002). Cada pessoa contribui com informações através da informática.

1.4.4 Equipes de Solução de Problemas

Essa equipe baseia-se fundamentalmente na troca de ideias e sugestões, respeitando as opiniões e críticas de seus membros. Neste tipo de equipe, raramente ocorre decisão unilateral. Todos os processos e métodos de trabalho são decididos em colaboração mútua (ROBBINS, 2002).

Essa equipe leva em consideração o que cada membro sugere ou opina para definir as possíveis formas e processos de trabalho.

1.4.5 Equipes de Melhoria de Processos

Os membros dessa equipe, em geral indicados pela administração, são pessoas experientes, que se destacam em seus departamentos e/ou funções. Eles são reunidos para melhorar a qualidade do trabalho, reduzir os custos, incrementar a produtividade em processos que afetam toda a organização (CHIAVENATO, 2005).

Portanto, essa equipe é composta por membros que se sobressaem e têm como objetivo trabalhar na melhoria de todos os aspectos que interferem no desempenho da organização.

1.4.6 Equipes de Força Tarefa

Essa equipe é constituída quando se pretende resolver um problema imediato. Entretanto, as soluções por ela apontadas podem resultar em um plano em longo prazo para incluir a implementação da solução proposta (CHIAVENATO, 2005).

Essa equipe tem a intenção de solucionar uma missão específica urgente. As ações podem ser em curto prazo ou resultar em procedimentos e ações que poderão se estender por períodos de tempo maiores.

As equipes são formadas a partir de sua intenção inicial de conduta para cumprir determinada tarefa ou trabalho. Cada uma delas apresenta tanto sua característica diferenciada quanto seu papel relevante para o propósito específico.

1.5 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE E DO PAPEL DO LÍDER

Segundo Vergara (2009) é importante realizar trabalho em equipe porque é por meio do esforço coletivo para resolver um problema, realizar uma tarefa ou um determinado trabalho que é possível a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. Isso acontece quando os membros da equipe compartilham as tarefas de forma igualitária, sem conflitos e pacificamente.

Para o alcance dessas metas e objetivos de uma equipe é fundamental que haja um entrosamento entre os membros. “O sinergismo que vem de pessoas trabalhando juntas de maneira produtiva em um projeto importante é em geral suficiente para manter o entusiasmo e apoio, mesmo em tempos difíceis” (PETER, 1992 apud SOUSA; CAMPOS; RAMOS, 2001, p. 10).

Para que haja a concretização do trabalho e as qualificações a ele inerentes, as pessoas que estão coordenando uma equipe precisam desenvolver habilidades humanas para lidar com seus membros. Ainda, deve respeitar e valorizar as capacidades de cada integrante (CHIAVENATO, 2004).

Desta forma, os gestores assumem um papel de destaque na equipe, pois o sucesso da organização é responsabilidade dos mesmos. O líder deve ser capaz de estimular o trabalho em equipe, participar da execução das tarefas e ponderar sobre as propostas de cada integrante. Para isso, são fatores indispensáveis: a visão ampla das atividades e objetivos, dedicação e a integridade desses líderes (CHIAVENATO, 2005).

Liderança é, claramente, a característica mais importante para o processo de formação de equipes. Dada a diversidade desses grupos, o líder tem de estar muito bem preparado para orientar sem querer parecer ser o “dono da verdade” e para administrar conflitos e organizar equipes (TANURES; EVANS; PUCIK, 2007, p. 117).

Além disso, o gestor tem a responsabilidade em garantir boa condição de vida no trabalho a seus empregados, pois se trata fundamental para o sucesso da gestão organizacional (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009).

Um bom gestor deve estar sempre atento à motivação da sua equipe de trabalho de forma a garantir a concretização de objetivos por meio das estratégias mais apropriadas.

Segundo Chiavenato (2010), a equipe tem que ser incentivada constantemente em busca do conhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional, obtendo informações a serem compartilhadas. A liderança tem seu lugar de destaque na influência das pessoas. Principalmente a liderança democrática, em que o líder é mais participativo proporcionando à equipe o espaço para a discussão de ideias e sugestões, descentralizando sua autoridade que já não é mais compatível com a nova realidade estrutural das empresas.

Outro aspecto que agrega valor ao líder é ser transparente e objetivo nas ações propostas à equipe para conduzir o trabalho transmitindo confiança.

Para que uma equipe de trabalho se desenvolva bem, é preciso objetivos claros e definidos; aceitar as diferentes formas de pensar entre o grupo para captar vários aspectos envolvidos na tarefa e implicar que os membros da equipe trabalhem de forma completa e absoluta (CHIAVENATO, 2005).

A clareza de propósitos tem que ser bem compartilhada com os líderes, evitando obter um desempenho insatisfatório em seus resultados. O tempo para se definir as tarefas das operações a serem realizadas pelas equipes tem que ter uma atenção especial nos serviços executados por cada membro, assegurando que as atividades sejam concluídas e, atingir assim, os objetivos (TANURE, EVANS, PUCIK, 2007).

O líder também deve estar sempre disponível a receber da equipe de trabalho as sugestões e críticas construtivas que podem ser determinantes para um alinhamento das funções exercidas. “Quando mostram a capacidade de aceitar críticas construtivas, os líderes das equipes estabelecem a norma de que esse tipo de crítica é adequado” (MUCHINSKY, 2004, p. 280).

O líder deve estar disposto a enfrentar as mudanças na estrutura organizacional referentes à transição de grupo para equipe.

(...) os gerentes acham difícil adaptar-se ao papel de líder em vez de supervisor e às vezes sentem-se ameaçados pelo crescente poder da equipe e pela redução do poder da gerencia (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003 apud WEBER; GRISCI, 2010, p. 6).

Os líderes que se destacam têm suas características específicas como a de mentores, sendo empáticos com os indivíduos que estão envolvidos no processo, sobressaindo a sua autoridade na influência dos critérios usados para definir as responsabilidades de cada membro (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Não é tarefa fácil desenvolver o trabalho em equipe nas organizações, pois os funcionários em qualquer organização mostram resistência a mudanças e acomodação por parte dos processos já estabelecidos. O líder, porém, deve estar bastante atento para aproveitar as qualidades de cada um de sua equipe, receber críticas, ser transparente e objetivo e ainda incentivar a todos a fim de somar esforços e capacidades de encontro ao objetivo geral da organização.

1.6 TRABALHO EM EQUIPE NAS ORGANIZAÇÕES

1.6.1 Aspectos Importantes no Trabalho em Equipe

Para desenvolver o trabalho em equipe são necessários, entre outros aspectos, confiança, comunicação eficaz, *feedbacks* constantes, muita ética, habilidades individuais e respeito.

É preciso ter confiança entre seus integrantes, pois a confiança é uma forma de crédito depositado nas ações do outro. Ela é baseada nas expectativas de que os outros vão se comportar com intenção de ajudar, de serem úteis e não prejudicar o trabalho como um todo (PIANCASTELLI; FARIA; SILVEIRA, 2011).

A confiança está diretamente ligada à disposição para colaborar e ser pró-ativo quando necessário e é fundamental para que o objetivo comum seja superado (PIANCASTELLI; FARIA; SILVEIRA, 2011).

O trabalho em equipe apresenta outro aspecto relevante para o desenvolvimento pleno da realização de tarefas a partir da confiança. “Dentre os aspectos destacados a comunicação é importante para o sucesso do trabalho, pois é por meio dela que as expectativas e demandas são expressas e propostas sendo aceitas de forma parcial ou total” (MOSCOVICI, 2003, p. 10).

Uma falha de comunicação pode comprometer a realização dos processos que a envolvem. Em uma organização as pessoas que compõem a equipe de trabalho deve comunicar-se para a transmissão de informações, o estabelecimento de relacionamentos e para as tomadas de decisões.

Com a intenção de melhoria dos processos de trabalho é fundamental o feedback que é uma das armas mais importantes no direcionamento correto dos indivíduos da equipe, onde seus membros dão e recebem feedback um dos outros. As barreiras de status e poder não podem ser obstáculos para um feedback

recíproco. Equipes vencedoras têm que partilhar as suas forças e fraquezas (MUCHINSKY, 2004).

Além da comunicação e feedback é preciso que os integrantes da organização tenham ética nas relações pessoais e de trabalho agindo de forma correta, sem prejudicar os outros.

A ética tem lugar estratégico para alinhar os envolvidos em um mesmo caminho. E é preciso trabalhar em função das necessidades da organização respeitando as individualidades (VERGARA, 2009).

É preciso também identificar a personalidade dos indivíduos da organização afim de que seja possível mesclar esses profissionais para se chegar a um acordo coletivo, com a finalidade de executar um serviço a ser prestado de grande qualidade. O que tem sido abordado é a importância dos valores pessoais que influencia nas questões comportamentais de forma geral do indivíduo (DEMO, 2010).

Os membros que compõe uma equipe devem estar envolvidos e em sintonia nos processos de trabalho levando em consideração as suas habilidades individuais, os diferentes setores em que atuam na instituição e o trabalho em conjunto com a equipe buscando um objetivo comum (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Outro valor importante para determinar o sucesso de uma equipe é o respeito entre seus membros. Definir os pontos fortes de cada um traz resultados de qualidade e habilidade para execução dos serviços facilitando assim, percepções corretas a respeito deste sujeito. Vergara (2009) diz que é preciso entender a maneira de trabalho dos membros antes de julgá-los ou criticá-los e procurar entender quais são as motivações de cada um para colaborar neste processo.

Para Chiavenato (2005), quando a própria equipe participa na organização de seu trabalho, induz comportamentos produtivos e aumenta a motivação dos membros. Assim, o trabalho em equipe se torna mais flexível e dinâmico, pois a equipe pode agilizar a execução do seu trabalho, conhecendo melhor o que é requerido e aumentando a identificação com a tarefa a ser cumprida.

“A interação entre os funcionários como equipe é importante para o entendimento conciso entre as partes e, por conseguinte, a possibilidade de que se consiga atender aos requisitos previamente esclarecidos” (KARL, 1992 apud SOUSA; CAMPOS; RAMOS, 2001, p. 9).

Para agregar valores institucionais cabe levar em consideração todos esses aspectos: confiança, comunicação eficaz, *feedbacks* constantes, muita ética, habilidades individuais e respeito que devem ser valorizadas sem desconsiderar que o trabalho da equipe é fundamentado em metas processuais.

Esses aspectos são importantes entre os membros para se chegar a intenção que é de desenvolver com eficácia o trabalho em equipe.

Para Fischer, Dutra e Amorim (2009), o trabalho em equipe de uma organização é focado em produção, nos resultados. Os métodos, processos e normas da empresa têm que ter acompanhamento constante, eliminando os erros e desvios de conduta e tendo sempre a intenção de melhorar o trabalho a ser desenvolvido.

Segundo Fischer, Dutra e Amorim (2009) o principal desafio das organizações é rever os valores de gestão, percebendo e equilibrando as prioridades organizacionais e qualidades pessoais. Esses dois fatores devem se complementar para proporcionar um ambiente de compromisso recíproco entre funcionário e os objetivos da organização.

O processo para construção do trabalho em equipe se dá a partir de fatores relevantes como confiança, comunicação, *feedbacks*, ética e respeito na relação entre os membros, assim como, a participação de todos envolvidos e valorização dos diferentes pontos de vista de cada integrante da equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa contribuiu para a discussão da grande área “trabalho em equipe”, fundamental para a gestão de pessoas nos diversos tipos de organização.

Os conceitos de grupo e equipe foram distintos, sendo o conceito de equipe mais amplo e abordando características pessoais em prol de um objetivo comum. Para complementar essa distinção dos conceitos, foi exposto a origem e a estrutura das equipes. Existem vários tipos de equipe que são classificadas de acordo com o objetivo pelo qual foram constituídas. O líder é fundamental para a concretização do trabalho em equipe e, quando assume essa responsabilidade, também deve estar disposto a enfrentar os desafios e incorporar os aspectos importantes que garantem o sucesso da equipe de trabalho.

Esse artigo auxiliou para que profissionais, acadêmicos e gestores que trabalham na área busquem alternativas para a promoção de um maior bem-estar das pessoas nas organizações, melhore a efetividade dos processos e o alcance das metas organizacionais. Ainda, poderá servir de estímulo para outras pesquisas sobre o tema.

Realizar o trabalho em equipe realmente é importante, pois desta forma todos os membros interagem mutuamente para atingir os objetivos em prol da organização onde trabalham.

A implantação do trabalho em equipe em uma determinada instituição requer muita habilidade do líder, pois a resistência a mudanças e acomodação por parte dos processos já estabelecidos por parte dos funcionários é um aspecto que deve ser trabalhado individualmente com cada membro da equipe através de feedbacks recíprocos e constantes entre as partes.

Essa resistência às mudanças entre os membros afeta diretamente a estrutura organizacional que está em busca de diferenciais e melhoria contínua em processos.

Por fim, é possível analisar e rever as práticas atuais do trabalho em equipe, de modo a optar por aquelas que atendam aos princípios de sistemas de sucesso, considerando suas peculiaridades.

REFERÊNCIAS

CAMARGO, Alcir de Assunção; OLIVEIRA, Olívia Bahia de. **Ameaça, Confiança e Comunicação em Grupos: Um Teste de Aderência Ferramental.** XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Trabalhar em grupo ou trabalhar em equipe.** 2004. Qual a diferença? Disponível em: <www.portaladm.adm.br/Tga/tga19.htm>. Acesso em 14 Jun. 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações:** papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de Pessoas:** desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.

HARDINGHAN, Alison. **Trabalho em equipe.** Tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo:** a multiplicação do talento humano. 9ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PIANCASTELLI, Carlos Haroldo; FARIA, Horácio Pereira de; SILVEIRA, Marília Rezende da. **O Trabalho em Equipe.** 2011. Disponível em: <<http://www.estrategiabrasileirinhos.com.br/wp.../otrabalhoemequipe.pdf/>>. Acesso em: 20 out. 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Fabiano; YU, Abraham Sin Oih; ROCHA, Thelma Valéria. **A Dinâmica do Processo Decisório em Equipe:** uma Análise Temporal-Ambiental. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2010.

SOUSA, Maria Quitéria L. de; CAMPOS, Ana Célia C. F; RAMOS, Rubens E. B. **Trabalho em Equipe:** A Base da Qualidade nas Organizações. Cobenge, Natal, 2001.

SOUZA, Maira Gabriela Santos de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. **Satisfação com o Trabalho em Equipe:** Qual o Papel do Autoconceito Profissional? XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, set. 2009.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil.** Virtudes e Pecados Capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WEBER, Lilian; GRISCI, Carmen Lígia lochins. **Equipe, grupo ou ... o quê?:** Possibilidades relativas ao coletivo no trabalho imaterial. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ABSTRACT: This article's objective was to discuss the importance of teamwork. It's a review of literature from the reading of books, texts and scientific papers about the question. This study sought to provide a reflection of professionals, academics and managers in this area in order to awaken everyday actions result in some very successful organizations. Presented the concepts of group and team that are distinct, the origin and structure of the teams. In addition, various types of staff are classified according to the purpose for which they were created. In all teams, the leader must be willing to face the challenges and incorporate important aspects to ensure the success of the work team. Also, identify the strengths and weaknesses exploring the potential of each member that makes up the staff. Thus, a positive change will benefit everyone in an organization.

Keywords: Team. Group. Leader. Work.