



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

MARILIA APARECIDA NOGUEIRA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA A FORMAÇÃO
DE EQUIPES ASSERTIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

MARILIA APARECIDA NOGUEIRA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA A FORMAÇÃO
DE EQUIPES ASSERTIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

MARILIA APARECIDA NOGUEIRA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA FORMAÇÃO
DE EQUIPES ASSERTIVAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof^{fa}. Esp. Adna Maria de Castro Gomes Bretas

Prof. Dr. Fábio Abreu dos Passos

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me proporcionado tamanha disposição e sabedoria para vencer essa etapa tão importante na minha vida.

Ao meu orientador, o professor Esp. Márcio Lobosque Senna Neves que me trouxe conhecimento e me demonstrou que com sabedoria e paciência poderemos obter sucesso em todos os momentos de nossas vidas, obrigada pela amizade.

A minha mãe, Judite por ser meu exemplo, por tanto amor, carinho, dedicação e por me esperar todas as madrugadas com um sorriso no rosto a me ver chegar em casa.

As minhas irmãs, Marileuza e Marilene, pelo incentivo, pelo amor, carinho e dedicação.

Ao meu namorado Lécio por ser o precursor e incentivador do meu curso, pela dedicação e carinho.

Aos meus professores do curso de Administração, por exercerem essa linda profissão e formarem pessoas capazes de gerenciarem o mundo.

Aos meus amigos da faculdade, pelos momentos inesquecíveis, pela amizade e pelo carinho.

Dedico este trabalho a minha mãe e irmãs, minhas maiores relíquias, por ser exemplo de dedicação, carinho e amor, as quais se esforçaram para tornar meus sonhos realidade.

RESUMO

Para que haja um diferencial competitivo no mercado atual, que passa por constantes mudanças tecnológicas, é preciso investir no intelectual humano das organizações. O treinamento e desenvolvimento demonstram claramente a disponibilidade de ensinar as pessoas a terem mais habilidades em suas funções para construir competências e carreira, formando profissionais eficazes. Desta forma, as estruturas das equipes variam de acordo com as responsabilidades as quais exercem, agindo sempre de maneira reunida com intuito de melhorias e respeitando suas diferenças culturais, dando suporte a criatividade que logo se transforma em lucratividade, a atividade fim de todas as empresas. Assim, este trabalho apresentará um estudo de caso verificando o conhecimento dos funcionários da empresa X, referente ao tema. Como resultado prévio a pesquisa evidenciou que os colaboradores sabem a importância das equipes de trabalho, e as diferenciam de grupo, que observam o valor agregado de um conjunto de pessoas que se unem para cumprir seus objetivos em prol de toda organização. Assim o aperfeiçoamento se torna imprescindível nas funções rotineiras, bem como em longo prazo, na construção de carreira.

Palavras-chave: Desenvolvimento; equipes; intelectual humano; treinamento.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – TIPOS DE MUNDANÇAS DE COMPORTAMENTOS ATRAVÉS DO TREINAMENTO	13
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – DIFERENÇAS ENTRE AS VARÁVEIS DO GRUPO FORMAL E AS DO GRUPO INFORMAL	28
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	11
1.1 Conceitos e diferenças de treinamento e desenvolvimento	11
1.2 Tipologia do treinamento	15
1.3 Importância para os resultados organizacionais	18
2 ENTENDENDO AS EQUIPES DE TRABALHO	23
2.1 Definições sobre equipes de trabalho	23
2.2 Diferenças entre equipes e grupos	26
2.3 Tipos de equipes	29
2.4 Processo de formação das equipes e seu impacto no ambiente de trabalho ..	31
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.....	36
3.1 Metodologia do estudo de caso	36
3.2 Histórico da empresa X	36
3.3 Dados e análise da pesquisa realizada.....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43
ANEXO	45

INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios no qual vivemos hoje encontramos um cenário cada vez mais inovador e competitivo, fato este que leva ao investimento de aprendizagem no trabalho. Sua real necessidade é capacitar o conhecimento dos indivíduos e aplicá-los na prática para tornarem importantes ferramentas na difusão da corporação.

O treinamento e desenvolvimento são formas de fomentar colaboradores e organizações para o mundo empresarial moderno, considerado um meio para alcançar uma melhor atuação nas atividades profissionais, obtendo à competitividade individual ou coletiva e destaque no mercado, os quais são usados como estratégia para buscar pessoas dispostas, peças fundamentais dentro de uma organização, para formação de equipes assertivas.

Dessa forma, o problema de pesquisa deste trabalho é: de que forma o treinamento e desenvolvimento profissional podem influenciar na formação de equipes de trabalho assertivas na empresa X?

A relevância do tema justifica-se, pela importância que o treinamento e desenvolvimento profissional representam para a formação de equipes dispostas a realizarem um bom trabalho, já que os mesmos têm um papel fundamental na capacitação dos colaboradores e no desenvolvimento da empresa. Com isso, a organização pode se beneficiar criando padrões na condução das ações organizacionais, agregando valor à sua marca, bem como, aumentando a satisfação dos funcionários e clientes. Formar equipes assertivas, que sejam comprometidas com o foco da empresa, passa, diretamente, pela conscientização de que treinar e capacitar os colaboradores é de fundamental relevância para tal.

O objetivo geral dessa pesquisa irá analisar se o treinamento e desenvolvimento profissional colaboram, na formação das equipes de trabalho. De maneira específica, objetiva-se: conceituar e diferenciar treinamento e desenvolvimento profissional, apresentando sua tipologia, seus métodos e aplicações e importância na empresa X; definir equipes de trabalho e diferenciá-las de grupos; apresentar os tipos de equipes, seu processo de formação e sua aplicabilidade nas organizações e caracterizar o ramo de atuação na empresa X, a partir de um estudo de caso, com a metodologia de questionário aos colaboradores,

como o treinamento e desenvolvimento profissional podem ser essenciais para que se formem equipes de trabalho assertivas e competentes, na empresa X.

Como metodologia o estudo apresentará uma pesquisa qualitativa e exploratória. Será feita em duas etapas, a primeira uma revisão bibliográfica que abordará sobre treinamento e desenvolvimento com livros que versem sobre o tema, bem como artigos científicos e de internet, matérias em sites especializados, revistas e periódicos, jornais, monografias, dissertações e teses. Na segunda fase será construído um estudo de caso na empresa X, através de questionário aplicado aos colaboradores analisando o treinamento e desenvolvimento como estratégia à própria organização, visando responder ao problema de pesquisa proposto.

O primeiro capítulo vai conceituar e diferenciar treinamento e desenvolvimento nas organizações, onde o treinamento motiva e capacitam os colaboradores e o desenvolvimento é um aprimoramento para construir uma nova função. Os tipos de treinamentos apresentam diversas formas de aplicações e sua importância para os resultados organizacionais.

Já no segundo capítulo faz uma abordagem de definições sobre equipes de trabalho, diferenciando-a de grupos, além de discorrer sobre os tipos de equipes irá mostrar seu processo de formação e seu impacto no ambiente de trabalho.

Por fim, no terceiro capítulo será apresentada a abordagem a metodologia de trabalho do estudo de caso na empresa X, seu histórico e um questionário limitado a nove perguntas respondidas pelos funcionários da companhia em questão, analisando e discutindo os dados da pesquisa, onde poderá ser planejada uma estratégia de treinamento e desenvolvimento para formar equipes assertivas.

1-TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Este capítulo conceitua o treinamento e desenvolvimento assim como sua diferença nas organizações na visão de alguns autores que pesquisaram o assunto, além de seus métodos de aprendizagem e o controle como contra partida.

1.1 Conceitos e diferenças de treinamento e desenvolvimento

A palavra treinar observada como uma capacitação ou uma forma de exercitar-se traz o ato do treinamento que é considerado um meio para alcançar estabilidade na ocupação do cargo. Seu conceito se dá a um processo de ensinar em curto prazo as pessoas há terem um comportamento adequado, de qualidade, a aprender habilidades exercidas em suas funções, bem como, adquirindo conhecimento e atitudes de melhorias nos resultados da empresa. Para Chiavenato (2010, p. 367), “Treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos.”

A educação no trabalho pode ser vista como um planejamento aplicado periodicamente nos cargos para ajudar de forma eficaz os colaboradores a desempenhar melhor suas atividades. Na visão de Minicucci (1995, p. 82), “O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente, projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades.”

As definições sobre treinamento se igualam no decorrer da pesquisa, objetivando o conteúdo da aprendizagem no cargo atual da empresa e o determinante do tempo, que foca em curto-prazo. Segundo Gil, (2009, p. 122),

[...] refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual [...] um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Para que haja diferencial competitivo, algumas empresas tem um forte comprometimento com o treinamento, estabelecendo certa quantia a ser gasto no orçamento da companhia para realização dos cursos, criando sua própria equipe

estratégica. Conforme relata Milkovich, (2000, p. 337), a organização que tem o compromisso com a educação dos funcionários é uma coisa rara e valiosa. Subentende-se que as pessoas que estão à frente de uma organização tem um objetivo de estruturar projetos estratégicos de treinamento para todos os cargos, obtendo o controle dos recursos de apoio administrativo à sua prática e conseguir um sucesso real sobre as metas. Mas, também significa que terá total responsabilidade de assumir o dinheiro investido, ou seja, sua estratégia vale a pena em termos de melhorias da satisfação dos clientes.

Atualmente o treinamento tem se revelado com um significado mais amplo, que é aperfeiçoar os colaboradores para cumprir melhor sua colocação na empresa, enfatizando sua capacidade interpessoal, para que se tornem pessoas comprometidas e eficazes no trabalho, gerando resultados de maximização de lucros, mostrando sua produtividade e inovação, fazendo dos empregados um patrimônio humano da corporação. Desta forma, de acordo com Chiavenato (2010, p. 367), “Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio [...] é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas [...]”

O treinamento já é observado por algumas instituições como algo importante para sua estruturação, onde o investimento passou a demonstrar um número significativo de produção na folha de pagamento. Neste sentido, Milkovich (2000, p. 338), relata que:

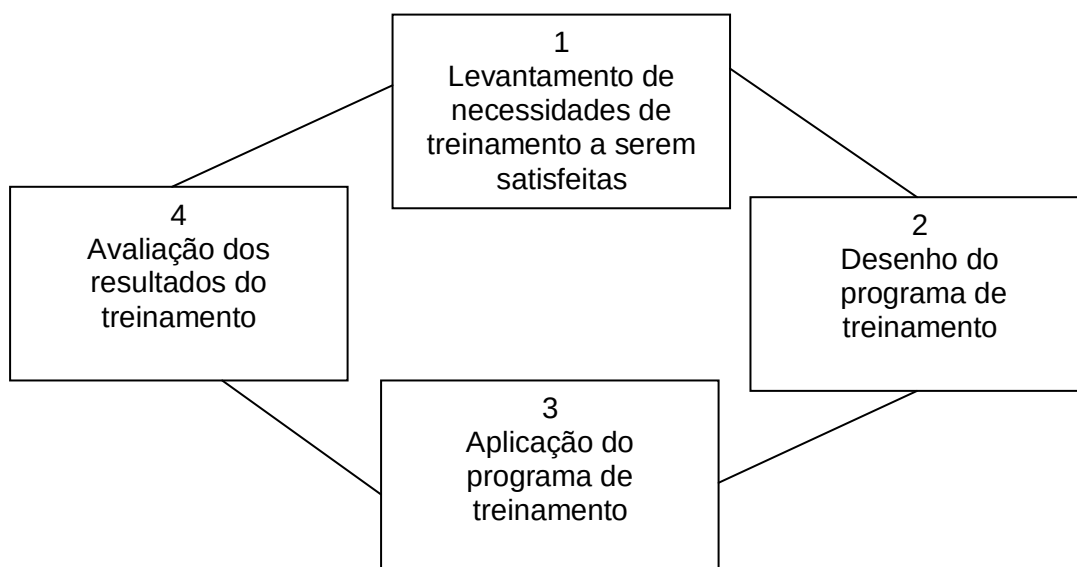
Treinamento é, sem dúvida, um grande negócio, mostramos que as empresas nos Estados Unidos com mais de 100 empregados gastaram um total de 52 bilhões de dólares em 1995 [...] Repare que 72% deste total foi destinado para remunerar os profissionais de treinamento.

As finalidades dos treinamentos se diferem a partir do interesse das companhias, ou seja, de acordo com prévio levantamento das necessidades a serem desenvolvidas nos cargos ou nas aptidões de cada indivíduo. Alguns programas buscam complementar e transmitir aos parceiros as informações sobre o funcionamento das empresas e como elas são regidas burocraticamente, outros cursos buscam o aperfeiçoamento do funcionário no cargo atual. Já outros, procuram a mudança comportamental e por último um nível elevado de conhecimento em termos globais para tomada de decisão. Segundo Chiavenato

(2010, p. 367) a maior parte dos treinamentos tem a finalidade de contemplar e transmitir aos colaboradores informações sobre a organização, outros programas em ampliar habilidades nas pessoas para capacitá-las melhor. Alguns programas visam desenvolvimento de novos hábitos e atitudes, e por fim, outros para desenvolver conceitos e elevar o grau de abstração das pessoas.

É importante focar nas etapas dos exercícios para melhor aplicação do processo de desempenho, que por sua vez é sucessivo, sendo dividida em quatro fases, diagnóstico, desenho, implementação e avaliação, para não ser apenas uma bíblia ou um dispêndio dentro da empresa, bem como, para alcançar uma mudança de conduta nos participantes do treinamento. Conforme mostra na figura a seguir:

FIGURA 1. Tipos de mudanças de comportamentos através do treinamento.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 368), os métodos ilustrados mostram uma forma mais assertiva de conduzir um treinamento dentro das organizações.

Com um cenário cada vez mais moderno, globalizado dotados de tecnologias, a máquina vem substituindo o homem na sua área de trabalho e com a instabilidade dos negócios é preciso o desenvolvimento das pessoas para cultivar seu emprego e manter seu diferencial competitivo. Desta forma, Dutra (2006, p. 101), explica “Porque as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo

ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho [...]"

O conceito de desenvolvimento está associado à complexidade do trabalho, quanto mais difícil for o problema, maior habilidade na resolução, este exemplo serve de parâmetro para medir o desenvolvimento da pessoa, para Dutra (2006, p. 101) "[...] capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade."

As considerações ao desenvolvimento são mais focadas no tempo de estudo, onde o indivíduo adquiriu um vasto conhecimento no decorrer de sua carreira, bem como, ter aprendido a lidar com situações anteriores e atuais. Para Chiavenato, (2010, p. 410), "É um conjunto organizado de ações focadas na aprendizagem, em função das experiências passadas e atuais [...]"

O significado do desenvolvimento indaga que a capacitação dos colaboradores é só o começo, objetivando o longo prazo para construir uma carga de educação tanto na parte teórica como técnica. Segundo Milkovich (2000, p. 339), "O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais."

Para adequar conteúdo aos colaboradores não basta apenas o desenvolvimento interligado a complexidade, tem que haver um perfil para construir aptidão nos participantes, acrescentando valor a organização e uma sequência de posições no trabalho para formar um profissional eficaz. Conforme descreve Dutra, (2009, p. 102) "O conceito do desenvolvimento atrelado à complexidade não é o suficiente para podermos construir instrumentos para sua gestão."

Existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. O primeiro método é trazer aperfeiçoamento ao estudo dos funcionários, observando os objetivos em função atual. Já o desenvolvimento de pessoas é visto como um sistema geral, para ocupação de novos cargos, exige mais tempo e capacidade. As duas práticas tem o mesmo propósito que é a aprendizagem contínua. Na visão de Chiavenato (2010, p. 367), "Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares [...], a sua perspectiva de tempo é diferente."

Também observado por outro autor, o treinamento objetiva a educação no presente, enquanto o desenvolvimento busca o ensino profissional para futuro,

ocupando novos postos de trabalho. Segundo Gil (2009, p. 123), “Embora haja notáveis diferenças entre treinamento, desenvolvimento [...], todos eles constituem processos voltados à aprendizagem que significa mudança de comportamento das pessoas.”

Assim como em treinamento o desenvolvimento tem que passar por levantamento das necessidades para construção de carreira para melhor adequar as pessoas em suas funções de forma eficaz, fazendo uma análise. Desta forma Dutra, (2009, p. 102), explica que: “[...] ao definir o que a pessoa deve entregar para a empresa estamos dando foco ao desenvolvimento.”

Então se torna necessário conhecer os tipos de treinamentos para apresentar as fases de elaboração do projeto e execução do programa.

1.2 Tipologia do treinamento

Esta etapa tem o objetivo de dar suporte às pessoas interessadas no programa de treinamento, apresentado as diversas formas de participar dos cursos que as empresas oferecem para os funcionários, tanto no estágio de iniciação quanto no período de inovação de cargo.

Os tipos de treinamento, conforme, Chiavenato (2010, p. 376), podem ser apresentados de diferentes formas, como: no trabalho, na classe, pelo telefone, através do computador ou via satélite e no local onde o treinamento será fornecido, pode ser no cargo ou técnicas de classe.

Analisando o desenvolvimento do treinamento uma satisfação para ambas às partes, interna e externa da organização, deve ser levada em conta o conteúdo a ser sobreposto. Diante disto, Minicucci (1995, p. 198) alerta que “[...] no desenvolvimento do treinamento, deve-se determinar o método, ou técnica, que se aplica a determinado tipo de aprendizagem. Um método poderá ser eficaz em certo tipo de treinamento e outro não.”

Os métodos dos exercícios aplicados nas empresas compreendem-se de diversos fatores que devem ser identificados corretamente às necessidades de treinamento, através de análises de diagnóstico, perfil das pessoas, especificações de cargos e objetivo de alcance de metas.

Treinamento feito no cargo, segundo Chiavenato (2010, p. 378), “É uma técnica de treinamento que ministra informação, conhecimento e experiência

relacionados ao cargo.” Também incluem remanejamento de posto de trabalho, que leva um indivíduo a participar da atividade do outro para que ambos compreendam a empresa como um todo e conduzir projetos privados, que significa entregar um serviço específico para que a pessoa use sua própria capacidade para desenvolver a tarefa.

Técnicas de classe de acordo com Chiavenato (2010, p. 378), “[...] utilizam a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionados com o cargo.” Elas podem ser aplicadas através de habilidades técnicas ou interpessoais, em formas de teatro e jogos, utilizando o formato de pequenos grupos que se interagem em um contexto de argumentações e discussão. Esta forma de treinamento busca uma maior participação no trabalho, motivando alunos a agirem individualmente ou em equipes para ampliar seus conhecimentos, estudando novos comportamentos, promovendo a aprendizagem. Ao contrário dos estudos individuais que usam apenas leitura, obtendo vantagens de concentração escutando apenas o professor e as desvantagens que não possui um instrutor para tirar dúvidas.

As técnicas de classe encorajam a interação e provocam um ambiente de discussão, o que não ocorre com os modelos de mão única, como a situação da leitura. Elas desenvolvem um clima no qual o treinando aprende o novo comportamento desempenhado as atividades [...] (CHIAVENATO, 2010, p. 379).

Com a inovação da tecnologia da informação surgiram novos processos de treinamentos diminuindo inclusive os custos operacionais, são eles de acordo com Chiavenato (2010, p. 379): audiovisuais; teleconferência; comunicações eletrônicas; correio eletrônico; tecnologia multimídia e treinamento à distância:

1. Audiovisuais. Excelente treinador que utiliza as imagens e informações em áudio para serem reproduzidas repetidas vezes para um número pequeno ou grande de alunos com baixo custo.

2. Teleconferência. São equipamentos de áudio e vídeo que permitem a transmissão na íntegra, que pessoas participem de reuniões mesmo estando distantes fisicamente ou do local do acontecimento.

3. Comunicações eletrônicas. Comunicação interativa entre pessoas distantes pelo correio de voz (*voice mail*) dentro de uma rede de telefones de uma empresa, transmissão de qualidade.

4. Correio Eletrônico. O e-mail, uma forma de comunicação escrita através da internet, muitas empresas tem adaptado a intranet redes internas com baixo custo, facilidade e mais interação.

5. Tecnologia multimídia. É a comunicação que integra áudio, vídeo e mensagem.

6. Treinamento à distância ou virtual é o curso feito pela internet, oferecendo diversas vantagens, acessado a qualquer hora e lugar ha baixo custo.

A partir dos programas de treinamentos apresentamos os modelos que oferecem uma gama de oportunidades para adequar às necessidades da organização, a melhor maneira de conciliar este investimento é o retorno voltado para os resultados.

Para Santos (2010, s.p.), ele apresenta mais sete modalidades de treinamento que “impulsiona a eficiência, incrementa a produtividade, eleva os níveis de qualidade, promove a segurança no trabalho e diminui refugos e retrabalhos”, são eles:

1. Estágio. Realização de atividades relacionadas à ocupação profissional, diante a experiência direta e realizada no ambiente de trabalho, onde são desenvolvidas as tarefas.

2. Visita técnica. São inspeções feitas a outros setores dentro da própria companhia ou em outro lugar com o alvo principal de observar diretamente a realização de um determinado trabalho.

3. Encontro e disseminação de treinamento. A finalidade é expressar o conhecimento adquirido por colaboradores que participam de treinamentos acompanhados por materiais de leitura.

4. Palestras. São apresentações de um contexto específico, seguido de argumentação e comentários dos participantes presentes.

5. Assinaturas de jornais e revistas. Interesse das tarefas em fase atual e futuro, com temas relacionados à sua área.

6. Seminário. Acontecimento que reúne pessoas dotadas de conhecimentos de uma ou mais áreas com o intuito de promover uma contestação sobre um tema específico, a partir de visões diferentes.

7. Congresso. É um encontro promovido por entidades associadas, com objetivo de debater temas que interessam a um determinado ramo profissional.

Deste modo, podemos identificar uma abundância de tipos de treinamento que variam de preços e métodos de aplicação. É importante destacar que o processo de aprendizagem é um investimento de curto/ longo prazo que pode gerar bons resultados, desde que sejam agregadas as suas reais necessidades sem impactar o objetivo da empresa. Diante do exposto o próximo assunto vai abordar a avaliação de resultado, onde finaliza as etapas do treinamento, desenvolvimento.

1.3 Importância para os resultados organizacionais

A busca de um posicionamento mais competitivo no mercado tem conduzido as empresas a empenharem nos treinamentos para que seus colaboradores, que são apresentados como fomentadores do patrimônio, alcancem produtividade, em contra partida, as organizações avaliam o aprendizado adquirido dos parceiros para comprovar a sua eficácia nos resultados.

Neste sentido Chiavenato (2010, p. 382), aborda que “É preciso saber se o programa de treinamento atingiu seu objetivo.” Diante disto, compreende-se que diversos fatores devem ser considerados quando o treinamento está em foco, como uma avaliação dos programas para medir, os gastos, os serviços, a qualidade, a agilidade e efeitos.

Segundo Milkovich (2000, p. 365), “A avaliação é uma parte vital do processo de treinamento [...]” e como bons administradores, toda ação deve ser planejada, assim os programas serão bem direcionados, as provas serão tiradas dos eventos dados, para terem continuidade do investimento alto. Do contrário este gasto será evitado para não causar impacto nos demais treinamentos.

Para que haja um melhor resultado para as companhias, em questão de melhorias na produtividade, competitividade, expansão, maximização de lucros, minimização dos custos, rotatividade e o ¹*absenteísmo* é preciso à aceitação dos participantes para o progresso dos exercícios. Na visão de Chiavenato (2010, p. 383), existem sete pontos de aplicação da teoria da aprendizagem ao treinamento, são eles:

1. **Motivação.** Os participantes devem estar motivados, dispostos a aprender, para absorver todo conteúdo, influenciando o entusiasmo dos indivíduos.

¹ Ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. Chiavenato (2010, p. 88).

2. Disposição. Os indivíduos devem possuir certas aptidões para aprender assuntos mais difíceis.

3. Recompensa. O aprendiz deve ser remunerado pelo novo desempenho e essa recompensa deve atender as necessidades, como salários, reconhecimento, desenvolvimento e promoção.

4. Prática. Deve-se dar tempo para que o participante absorva o que foi aprendido. Requer prática e reprodução do material aplicado no trabalho.

5. Sentido. O material de treinamento deve ser significativo, oferecido para proporcionar uma aprendizagem contínua '(como casos, problemas, discussões e leituras)'.

6. Comunicação. O treinamento é todo um processo de diálogo, que deve ser feito de maneira associada e compreensiva para garantir absorção e inclusão de novos contextos.

7. Transferência. O material do treinamento deve ser passado para o trabalho, de forma mais próxima de seus afazeres no cargo para que o aprendido seja aplicável prontamente na prática.

No que se refere à importância dos treinamentos para alcançar os resultados que a empresa pretende, grande parte se dá a eficácia das tarefas, medindo as reações dos participantes, o aprendizado, a mudança comportamental e produtividade. Resultado este constatado pelo pesquisador Milkovich (2000, p. 367), que a partir de uma experiência de treinamento feito por um programa informatizado, "[...] então ministrou 100 funcionários em Phoenix e comparou com outros 100, treinados no método tradicional." O gestor pode constatar que os colaboradores habilitados tecnologicamente se tornaram mais velozes nas suas tarefas, cometiam menos erros e preocupavam-se mais com o atendimento ao cliente, do que os outros colegas de profissão.

Quando o aprendiz vem a ser avaliado, sendo ele o supervisor, subordinado, fornecedor e clientes internos, se torna necessário um *feedback*² para comprovar as melhorias de resultados ocorridas na organização, ou seja, medir a importância dos treinamentos mediante os objetivos da empresa. São dispostos em três etapas:

² Ou retroação significa o retorno ou influência que as saídas provocam sobre as entradas, a fim de balancear ou equilibrar o funcionamento do sistema. A retroação (*feedback*) ou retroalimentação constitui, por tanto uma influência de retorno. Chiavenato, (2008, p. 28).

1. Autoavaliação na aplicação do seu trabalho
2. Fazer do treinamento uma vantagem competitiva, conforme a gestão.
3. Prover condições de crescimento para todas as pessoas que trabalham na empresa.

Diante do exposto, Chiavenato (1998, p. 110), informa que: “A avaliação de desempenho não é o fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.”

Outras benfeitorias também são quesitos para a estimativa de desempenho dos funcionários como: identificar os colaboradores treinados e os que ainda precisam fazê-lo; verificar os obstáculos entre as equipes e formar um processo progressivo de aprendizagem para melhor recompensa-los. Segundo o artigo escrito por Campos *et al* (2003, p. 440),

A avaliação do treinamento é uma fase bastante importante, podendo oferecer diversos benefícios como: [...] apoio no rastreamento daqueles que foram treinados e dos que necessitam de treinamento; identificação de barreiras que confrontam as equipes e dificultam seu progresso; estabelecimento de critérios para reconhecimento e recompensa dos participantes [...]

Levando em consideração não apenas os custos dos treinamentos, pensaremos no benefício que está ligado ao nível da organização, dos recursos humanos, dos cargos e dos exercícios ministrados se tratando de investimento a curto, médio e longo prazo, que ajuda na tomada de decisões, redução dos erros, aumento da produtividade, acréscimo das vendas e clientes satisfeitos. Com base nisto, Chiavenato (2010, p. 384), relata que o resultado “[...] trata-se de medir impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização. O treinamento pode reduzir custos operacionais, aumentar a lucratividade, diminuir a rotatividade.”

Todos os projetos precisam de controle para a execução do treinamento. No entanto, é viável fazer uma avaliação de desempenho, bem como, executar uma vistoria da qualidade dos serviços. Para medir tal conhecimento se torna interessante saber os métodos tradicionais usados para aplicação da prova, junto à escolha das necessidades da empresa que difere uma das outras em questão da metodologia específica de cada indivíduo. Conforme descreve Chiavenato (1998, p. 113), “Podem-se tanto utilizar vários sistemas de avaliação de desempenho como

estruturar cada um deles em um método de avaliação que seja adequado ao tipo e às características do pessoal envolvido.”

Os fundamentais métodos são dispostos em cinco exemplos, sendo o primeiro de escalas gráficas que é o mais usado por ser rápido e de fácil entendimento, usa fatores qualitativos e quantitativos como forma de questionários. Segundo Chiavenato (1998, p. 114), “o método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas [...] as linhas horizontais representam fatores de avaliação do desempenho, enquanto que as colunas verticais apresentam os graus de variação daqueles fatores.”

A segunda técnica se dá a escolha forçada, onde os funcionários respondem as perguntas com um sinal de positivo ou negativo avaliado de forma individual para não generalizar as ações das pessoas. O treinador tem por obrigação escolher apenas uma ou duas pessoas que mais se dedicou a aprendizagem. Para Chiavenato (1998, p.120), “o exército americano estava preocupado em obter um sistema de avaliação que neutralizasse o efeito de halo, o subjetivismo e o protecionismo [...] e que permitisse resultados de avaliação mais objetivos e válidos.”

Já no método de pesquisa de campo além de responder a um questionário, este é aplicado pelo gerente com uma amplitude de perguntas relacionadas às funções atuais e de futuras de desenvolvimento. Conforme o estudo Chiavenato (1998, p. 125), esclarece “é um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar como superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.”

O quarto processo de avaliação aborda os incidentes críticos e foca na psicologia humana que mede os resultados de sucesso e insucesso na atuação dos indivíduos. Segundo Chiavenato (1998, p. 129), “trata-se de uma técnica por meio da qual o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos do desempenho de seus subordinados.”

Por fim, o quinto método é de comparação dos pares, subentende-se que são avaliados em pequenos grupos com a classificação de funcionários em A, B, C e D com intuito de medir uma performance específica. Conforme notifica Chiavenato (1998, p. 131), “é um método [...] que compara dois a dois empregados, de cada vez, e se anota na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho.”

Com os colaboradores satisfeitos, eles se sentirão úteis, seguros, contribuindo melhor para a organização de forma eficaz com maior produtividade no trabalho e na redução do índice de erros, dentre outros benefícios, fazendo de maneira individual ou em equipe. Diante do exposto, o segundo capítulo apresenta uma abordagem de definições sobre equipes de trabalho, explanando sobre seu crescimento mediante esta prática.

2- ENTENDENDO AS EQUIPES DE TRABALHO

A presente pesquisa discorre sobre o significado das equipes diferenciando-as de grupos, mostrando sua tipologia e como surge o entendimento entre elas.

2.1 Definições sobre equipes de trabalho

As equipes de trabalho dizem respeito a uma aliança de pessoas que se constituem de ideias individuais e afazeres, quando impostas a um novo trabalho resultam em uma troca de conhecimento maior, com a finalidade de solucionar questões organizacionais. Segundo Chiavenato (1998, p. 51), “são grupos de pessoas cujas tarefas são redesenhadas para criar alto grau de interdependência e que recebem autoridade para tomar decisões a respeito do trabalho a ser realizado.”

Logo, a definição das equipes se resume em indivíduos que possuem propósitos de desempenho coletivo, energia positiva, responsabilidades individuais e mútuas buscando destrezas complementares para realizarem suas operações. Para Robbins (2008, p. 120), “uma equipe de trabalho gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior que a soma das entradas individuais.”

Neste sentido, torna-se relevante citar que as equipes são formadas por um conjunto de pessoas diferentes, que possuem características que podem variar de uma para outra, como: fisicamente, mentalmente e culturalmente, é preciso ter um elo de empatia entre os indivíduos para condizer com as necessidades e aspirações almejadas. Para Bernardes e Marcondes (2009, p. 113), “sendo um grupo formal, as equipes possuem características básicas, que podem variar de caso para caso, [...] as metas pessoais para que os resultados sejam materializados são cooperativas.”

Observando o fato de a inovação tecnológica ter influenciado as pessoas a abrirem seu leque de informações, um dos benefícios deste artifício foi encontrar maior facilidade de se interagir para formação de novos times, sempre com os mesmos princípios de atingir metas, elas podem estar presentes ou à distância. Conforme Vergara (2006, p. 190),

Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não [...] a tecnologia da informação permite a formação de estruturas em rede, nas quais a informação pode fluir em todas as direções [...]

O núcleo que dá vida a uma equipe são os líderes que direcionam todos a seguirem o mesmo raciocínio, porque nem todo ser humano é apurado, ou seja, através de ameaças as pessoas passam a agir individualmente por instinto é característico de cada um. Conforme relata Vergara (2006, p. 192), “em geral, há na equipe uma zona central que pode ser identificada como liderança [...] Somos humanos, lembrem-se; portanto, existe em cada um de nós as características que constitui um grupo primitivo.”

Dentre as várias vantagens de se trabalhar em equipe, as que mais se destacam nesta pesquisa são os quatro principais pilares que formam a base de um grupo apurado. Para Vergara (2006, p. 192), em sua visão, “vejo, pelo menos, quatro vantagens, explícitas nas alternativas [...] agilidade na captação e no uso das informações; ideias mais ricas; assunção de riscos e comprometimento.”

O primeiro benefício é a rapidez na compreensão das informações de suas atitudes de realização das tarefas, porque em organizações em o que nível hierárquico faz uso de um organograma vertical, onde os avisos são passadas de cima para baixo, as informações quando chega ao seu destino encontram-se distorcidas ou expiradas para seu tempo de execução. A comunicação é algo extremamente importante, pois, com a interação das pessoas se tornou mais fácil à resolução dos problemas. Segundo Vergara discorre (2006, p.192), “do jeito como o mundo está, já não é possível, como tradicionalmente tem acontecido em administração, o topo da organização decidir como as coisas têm de ser feitas, o corpo médio gerencial decodificar essas decisões para o pessoal das bases e este implementá-las.

A segunda vantagem está relacionada às ideias, que nas equipes são inventadas em menor quantidade ou posto vagarosamente em pauta, por ter mais cabeças pensantes, em contra partida, quando surgem novos conceitos são mais ricos e mais organizados. Para Vergara (2006, p. 192), “[...] embora se possa admitir que, no geral, equipes produzem menos ideias e, às vezes, mais lentamente do que pessoas que trabalham individualmente, tais ideias são mais ricas, mais elaboradas.”

A assunção de riscos se dá a uma terceira vantagem em se trabalhar em equipe, que é distribuir as responsabilidades por todos os membros, tanto para o lado positivo de criar oferecendo estímulos, como no lado negativo de distribuir o problema, se por acaso algo de errado aconteça. Colocado por Vergara (2006, p. 193), da seguinte forma, “[...] equipes têm tendência maior a assumir riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada.”

Assim, no quarto e último benefício se destaca o comprometimento com o trabalho. Ao entender que o poder não está concentrado em uma só pessoa, mas de forma dividida em partes iguais dentro de cada componente da equipe, as pessoas assumem o compromisso de cumprir com sucesso as tarefas atribuídas, com intuito de alcançar os resultados. Os participantes das equipes ficam mais estimulados, trazendo uma bagagem de produtividade, satisfação, voltada para lucratividade da empresa. Conforme discorre Vergara (2006, p. 193), “quando o poder é compartilhado, o que é o caso do trabalho em equipe, no geral as pessoas sentem-se mais responsáveis pelo resultado engajam-se no processo.”

Este poder compartilhado busca quebrar o modelo de chefe soberano e empregado, utilizado no setor operacional da empresa. Em dias atuais os desafios são maiores para que as empresas se mantenham em pleno funcionamento no mercado, por isso as formações de equipes se destacam por ser um grupo de colaboradores instruídos e capazes de levantar um questionamento sobre tal atividade e depois chegar a um consenso. Para Robbins (2008, p. 119), “como explicar que as equipes sejam tão dotadas? De acordo com as evidências elas são capazes de superar o desempenho individual quando a tarefa requer habilidades, julgamentos e experiências múltiplos.”

É natural que existam problemas no trabalho quando as pessoas se juntam e constituem o mesmo propósito. Percebe-se que há uma diferença quando se forma uma equipe de um grupo, embora nos dois tipos as pessoas trabalhem juntas, a formação da primeira requer mais objetivos em comum, enquanto o grupo não precisa apenas se interagir. Mediante o exposto, torna-se necessário discorrer sobre o debate entre equipes e grupos.

2.2- Diferenças entre equipes e grupos

Os grupos são formados por pessoas que tem um pensamento individualista, buscando o reconhecimento próprio, mas com uma meta paralela porque precisam chegar a algum lugar, precisam fazer sua “panelinha” para mostrar as habilidades individuais, não requer um desempenho de união de trabalho. Conforme afirma Bernardes e Marcondes (2009, p. 72) “grupo é a coleção de pessoas que se agregam para mais facilmente alcançarem seus objetivos pessoais, que para isso precisam receber insumos de seu ambiente e a ele retribuir de alguma forma.”

A palavra grupo é apenas um coletivo dado ao conjunto de indivíduos que foi originado pelos bandos de animais. As características podem ser comparadas como um sistema onde os integrantes são como os subsistemas. Neste sentido Bernardes e Marcondes (2009, p. 72), fazem a seguinte observação “É importante observar que “grupo” é um ente abstrato por designar apenas uma coleção de pessoas, a exemplo de alcateia, cardume, rebanho e outros coletivos relativos a conjunto de animais.”

Podem-se formar vários tipos de grupos. Cada membro procura o que mais lhe agrada e se predispõe a ingressar na sua metodologia. Alguns líderes usam pressão, orientadas pela sua cultura de ditador e reagem coagindo certos comportamentos. Segundo Vergara (2006, p.193), “quando uma pessoa ingressa num grupo, simbolicamente o grupo faz-lhe promessas de reconhecimento e recompensa se a pessoa comportar-se conforme o esperado pelo grupo. Se não for assim, o grupo acena-lhe com ostracismo.”

Os participantes procuram um ponto de afinidade para formação dos grupos e cumprimento de obrigações. Assim W. C. Schutz (1978) *apud* Vergara (2006, p. 194) “[...] afirma que grupos têm três necessidades interpessoais básicas, a saber: inclusão, controle e afeição.”

- A primeira necessidade de admissão começa na formação do grupo, como fase de reconhecimento, no qual a pessoa busca encontrar sua posição.
- A segunda necessidade do controle acontece depois da inclusão, marcada por alternativas de domínio, mostrando quem lidera o grupo.
- E por último, a terceira necessidade que é afeição, consequentemente manifestada após o controle, com trocas de afetividades e oposições,

comunicação verbal e não verbais e manifestações de consenso e de conflito. Podem variar de acordo com a sequência.

Robbins (2008, p. 120), define grupos como pessoas que se juntam para compartilhar informações e tomar decisões a fim de ajudar cada membro em sua função a desempenhar suas responsabilidades.

Entretanto, ao estudar os tipos de grupos sociais na sociologia aplicada à administração ocorreu à variação de dois tipos: os grupos informais e formais. O primeiro é aquele que é composto por pessoas que se reúne para cumprir metas individuais onde é um grupo fechado, seu tempo é apontado pelo surgimento do evento ou quando acontece alguma desavença, a cultura é ditada pela sociedade do chefe soberano, suas habilidades são mantidas dentro da cúpula para eles mesmos e sua disposição é criar as próprias regras. Segundo Bernardes e Marcondes (2009, p. 75) “as características expostas são decorrentes o processo gerador de grupos autônomos, isto é, associações capazes de elaborar a estrutura e as normas próprias.”

Em contra partida, o grupo formal possuem variáveis de unir as pessoas em busca de melhorias para organização sem pensar em esforços individuais. A duração é de longo prazo, a composição se faz por nomeação de um líder, respeita a opinião dos participantes e foca na especialização dos conhecimentos, sendo assim, a tendência predispõem a formação de equipes. Para Bernardes e Marcondes (2009, p. 75), “o grupo formal será para nós tanto a unidade administrativa perene quanto a força-tarefa [...] as características descritas consubstanciam a heteronomia, ou seja, regras que provem de fora.”

Conforme a ilustração do quadro logo a abaixo, que mostra a diferença entre grupo formal na empresa e grupo informal de amigos:

QUADRO 1. Diferenças entre as variáveis do grupo formal e as do grupo informal.

VARIÁVEIS	GRUPO FORMAL	GRUPO INFORMAL
Funções	Atender necessidades da organização	Atender necessidades dos membros
Estrutura	Imposta em decorrência dos processos de produção e bens e serviços	Autônoma em decorrência das simpatias e antipatias pessoais
Fronteira	Aberta para troca de participantes	Fechada para pessoas de fora
Coesão	Baixa pela predominância de metas coorientadas	Alta pela predominância de metas cooperativas

Fonte: Adaptado por Bernardes e Marcondes (2009, p.76), o quadro explica as variáveis do assunto grupo e equipes.

O grupo formal tem maior disponibilidade para realizar as tarefas do dia a dia nos hábitos das empresas, atendendo as necessidades da instituição, empenhadas no processo de produtos/serviços e aberta para troca de membros, sendo assim, obtém a formação de uma equipe. Os autores Bernardes e Marcondes (2009, p. 76), notificam que:

É fácil entender que o grupo formal seja mais adequado para produzir resultados no caso de as tarefas serem rotineiras [...] É melhor, também, nas tarefas de inovar, a exemplo da criação de anúncios em agências de publicidade e de projetos de consultoria, situações na quais o grupo formal adquire características de equipe.

As equipes por sua vez agem com conhecimentos e disposições, dividindo seus afazeres e responsabilidades. São formadas por participantes que possuem desenvolvimentos para realizar todas as tarefas, são representantes da empresa para alcançarem resultados e metas, além de dividir os serviços entre cada indivíduo, trocam experiências, avaliam o trabalho e são responsáveis pela atividade grupal. Segundo Chiavenato (2008, p. 237), “as equipes de trabalho operam com o processo participativo de tomada de decisões, tarefas compartilhadas e responsabilidade por boa parcela do trabalho [...]”

A eficácia das equipes consiste no processo comportamental de mudança, na busca de melhorias para as organizações, transmitindo grande confiança, respeito e cooperação elevada, enfrentamento de conflitos, autoavaliação e constante correção, empenho nas metas e celebração do sucesso das concretizações. Para Robbins (2008, p. 120), “Os administradores buscam essa sinergia positiva que

permite à organização melhorar o desempenho. O uso extensivo das equipes gera o potencial para uma empresa aumentar o rendimento sem, contudo, elevar o investimento.”

Com base nas comparações entre equipe e grupo, muitas empresas adotam o método de equipe de trabalho. Os gestores buscam pessoas que apresentam perfil de energia em comum com os colaboradores existentes, para que possam agregar valores, dentro e fora da companhia. O desenvolvimento de equipes trás lucros para as companhias sem que aumente em números de funcionários, mas para que haja equipe assertivas, é necessário engajamento, determinação e outras características em comum.

Diante do exposto, podem surgir equipes com várias habilidades, algumas com menos responsabilidades e outras com alçada para tomada de decisões.

2.3 Tipos de equipes

As equipes podem ser formadas de diversas maneiras, com uma estrutura variável de acordo com a finalidade traçada das tarefas. Esta estrutura é uma forma de se comunicar dentro das equipes, que vão assumindo seus tipos de sociograma para determinar o trabalho e aumentar a produtividade dentro das empresas. Conforme afirma Robbins (2008, p. 121), “as equipes podem ser classificadas de acordo com o objetivo para qual foram constituídas.”

Atribuídas de quatro formas para melhor se interagir, as equipes se desdobram em características diversificadas como: solução para dificuldades ocorridas na qualidade do serviço; servir de empregado e líder ao mesmo tempo na realização das tarefas; obtenção de vários indivíduos que trabalham em setores diferentes e formam uma equipe com múltiplas funções e; a interação por redes sociais. Segundo Robbins (2008, p.120), “as quatro formas mais comuns são as equipes de resolução de problemas, as autogerenciais, as multifuncionais e as virtuais.”

As equipes de resoluções de problemas: são constituídas de cinco a doze funcionários do mesmo setor que se reúnem durante algumas horas por semana para debater formas de melhorar a qualidade, a ação e efeito do clima de trabalho. Eles procuram evidenciar os problemas gerados, não tendo o poder da palavra decisiva, mas atualmente busca aumentar qualidade, agilidade do atendimento ao

cliente, diminuição do desperdício e de acidentes. Para Robbins (2008, p. 121), “neste tipo de abordagem, os membros trocam ideias ou oferecem sugestões sobre processos e métodos de trabalho a serem melhorados.”

Em outro exemplo de trabalho em equipes são as autogerenciais, formadas por grupos de colaboradores com dez a quinze indivíduos que assumem muitas das responsabilidades de seus antigos chefes. Ao contrário da resolução de problemas a autogerenciais tem o controle sobre todas as tarefas e processos decisivos, determinam seus próprios horários de trabalho da empresa, contrata novos funcionários, faz contato com os fornecedores e consumidores. Dessa forma, este tipo de equipe requer um pouco mais de cuidado, pois delega poderes, vai depender de cada situação e principalmente da atitude da equipe.

Conforme relata Robbins (2008, p. 122), “Os operários se viram subitamente livres para participar de decisões, antes privativas dos chefes, como estabelecer horários de trabalho, selecionar novos colegas, negociar com fornecedores, visitar clientes [...]”

O terceiro tipo de equipe notifica como as equipes multifuncionais atuam, onde funcionários do mesmo grau hierárquico, mas de diferentes setores da empresa constroem uma aliança para cumprir um serviço. Com isso as pessoas de diferentes áreas ou até mesmo empresas passam a trabalhar juntas, se comunicando, solucionando problemas e desenvolvendo projetos. Segundo explica Robbins (2008, p. 122), que “[...] o conceito de equipe multifuncional, a qual é formada por funcionários de igual nível hierárquico, mas oriundos de diferentes setores, que se reúnem para cumprir uma tarefa.”

Já as equipes virtuais, dotadas pela tecnologia da informação trazem o modelo de indivíduos que se interagem com ideias corriqueiras, sem se preocupar com a presença física, abrindo um leque de oportunidades para comunicação de pessoas da mesma cidade ou até outro país. Sendo a derradeira para Robbins (2008, p. 123), “As equipes virtuais usam a tecnologia da informação para reunir seus membros, fisicamente dispersos, a fim de atingir objetivos comuns.”

Os participantes podem ser da mesma organização ou de companhias diferentes, também tem as mesmas funções das equipes anteriores, entretanto não possui ações de expressões e gestos. Esta última forma de equipe é que menos se interage, por falta do contato físico, mas isso não é sinônimo de inatividade, a produção é satisfatória. Robbins (2008, p.123), “não raro, como desfrutam não só de

menor empatia, mas também de reduzida interação direta, os membros das equipes virtuais são incapazes de reproduzir as trocas pessoais que ocorrem em uma discussão realizada frente a frente.”

As técnicas aplicadas na estruturação das equipes variam de acordo com o assunto destacado, citando como exemplo uma, baseada no tempo e duração.

Podem se formar equipes passageiras, apenas para criar um nome a um produto para a mídia, após este nome criado ela se desmembra. Segundo o artigo Albuquerque e Palácios (2003, p. 28),

No cenário organizacional, podem ser identificadas equipes de trabalho que são criadas para atingir um objetivo específico, como por exemplo, a criação de um nome para um novo produto que será divulgado por meio de uma campanha publicitária. Uma vez cumprida a tarefa (criado o nome) a equipe se desfaz.

Outro exemplo se faz as equipes contínuas, que trabalham em medir a satisfação dos fregueses mediante um lançamento de produto, como é uma ação rotineira, então a equipe se mantém intacta. Para Albuquerque e Palácios (2003, p. 28), “[...] a equipe de trabalho que, fazendo parte de dentro do departamento de atendimento ao cliente, deve monitorar a satisfação dos consumidores com os novos produtos.”

O homem não se desenvolve sozinho é preciso o contato com outros homens e assim com o ambiente em que vive. Desta forma, ocasiona as ações das pessoas, que se transforma em reações do aprendizado. Os resultados são expressos a partir de produtividade e dos incentivos por eles prestados. E tudo isso pode ser devido ao processo de formação de equipes.

2.4- Processo de formação das equipes e seu impacto no ambiente de trabalho

Para construir equipes de trabalho é preciso antes de tudo respeitar crenças e valores regionais de cada indivíduo que as compõe. Desta forma, deve-se aprender a trabalhar em equipe, elevando o potencial de cada membro, aprendendo a viver com as diferenças e extrair o melhor da diversidade dentro da organização. Segundo Vergara (2006, p. 206),

A cultura japonesa, apontada como facilitadora do “sucesso japonês”, não foi formatada ou consolidada no interior das empresas; apenas as práticas nas empresas tinham um significado para os japoneses, porque eram consoantes com a cultura do povo, consolidada em séculos e séculos de história, sobretudo XVII, quando o confucionismo foi adotado como ética prática e doutrinação.

Inicia-se o processo de formação de equipes a partir da criação de um negócio que oferta produtos/serviços para as necessidades dos consumidores, acontecendo o aumento da demanda ela contrata mais funcionários, formando assim um time de pessoas especializadas. Como resume Bernardes e Marcondes (2009, p. 119), “[...] a começar pela análise do processo de crescimento que se inicia no momento em que o empreendedor funda a sua empresa, na expectativa de atender às necessidades de um segmento de clientes, até quando a *departamentaliza*³, criando grupos formais especializados.”

Os métodos para desenvolverem equipes variam de acordo com seu desenho e composição, significa ajudar a praticar um constante autoexame e avaliação daquilo que porventura dificulte o funcionamento eficaz da mesma. Para Robbins (2008, p. 124), “[...] as equipes diferem quanto à forma e estrutura [...] O modelo deve como ser usado como um roteiro, não uma prescrição inflexível.”

Criar uma equipe para resolver apenas um problema que poderia ser bem realizado por um só indivíduo, não é viável. O principal objetivo do modelo de estruturação das equipes é trabalhar a produtividade, avaliar o alcance dos resultados e a satisfação coletiva de seus membros, através de metas alcançadas. Conforme afirma Robbins (2008, p. 125), “[...] incluem-se aqui medidas objetivas da produtividade, da avaliação dos administradores em relação ao desempenho da equipe e das medidas agregadas da satisfação de seus membros.”

Resaltando alguns fatos de sucesso que formam times que geram valor agregado para as empresas, suas premissas começam por saber a razão pela qual se reuniu e seu foco de atuação. Outro aspecto se dá com a flexibilidade de auto-organização entre os participantes, assim como o diálogo que é de suma importância para expor seus pensamentos inovadores, os problemas grupais e seu entendimento, sem exceder os limites da cultura do próximo. Segundo Vergara (2006, p. 208),

³ Consiste em atribuir subfunções operacionais para agrupamento de pessoas, compartimentando-as formalmente em unidades administrativas. (BERNARDES e MARCONDES, 2009, p. 120).

Uma equipe tem que saber a quem vem [...] Na era da informação, as empresas devem apenas especificar limites, permitir que as pessoas se movam dentro deles, se auto-organizem [...] A comunicação, como você viu, é a base do trabalho em equipe [...]

Para identificar as reações dos participantes e das equipes mediante dados fornecidos é preciso utilizar uma realimentação, ou seja, avaliar o desempenho das pessoas e seu comportamento ajudando a realizar correções. Para Vergara (2006, p. 208), “[...] o *feedback* contínuo acerca o desempenho das pessoas em relação aos objetivos empresariais é recurso de aprendizagem individual e coletiva.”

Logo após a liderança que deve ser dividida para não ser interpretada como uma única gerência, usando constantemente consenso entre as negociações e a discricção intelectual, procurando ser o aprendiz dos fatos, não o conhecedor. E por fim, a conduta ética, que o faz a pessoa a compartilhar informações, construindo uma carga de conhecimentos através da experiência de forma assertiva ou aprendendo com os erros. Neste sentido Vergara (2006, p. 208), relata que: “a liderança não necessariamente precisa ser sempre a mesma, o que confundi com chefia [...] humildade intelectual, necessária ao reconhecimento de que é preciso aprender sempre.”

O desempenho da equipe está totalmente ligado às ferramentas que as organizações oferecem. Estas dizem respeito aos recursos adequados, bem como, suporte de informações precisas, acompanhamento das atividades, tecnologia, confiança e avaliação dos resultados para constituírem bases sólidas e trabalhar de forma eficaz. Na visão de Robbins (2008, p. 125) “[...] talvez uma das características mais importantes de um grupo de trabalho eficaz seja o apoio que ele recebe da organização.”

As pessoas que participam da equipe tem que apresentar algumas qualidades, sendo elas, desenvoltura, personalidade, alocação de papéis, variedade, tamanho da equipe, flexibilidade e prioridades. Esses quesitos são de extrema importância para a composição do conjunto que demonstra sua responsabilidade e faz cumprir as tarefas de forma excelente. Segundo Robbins (2008, p. 126), “Esta categoria inclui as varáveis com a maneira como as equipes devem ser montadas [...] focalizar as habilidades e a personalidade dos seus membros, a alocação de papéis e a diversidade [...]”

Desenvoltura significa, ter pessoas que solucione problemas assuma as decisões e resolva as desordens dentro da equipe. Os indivíduos ao se encontrarem

em situação grupal têm reações diferentes, por isso é preciso demonstrar conhecimento. No contexto de Robbins (2008, p. 126), aborda que: “Para funcionar de forma eficaz, uma equipe precisa de três tipos de habilidade [...] profissionais com conhecimentos técnicos. Segundo, com habilidades de resolução de problemas e tomada de decisões [...] habilidades interpessoais [...]”

Quanto à personalidade que varia de uma pessoa para outra é importante procurar alocar o perfil de cada participante da equipe na que mais tenha semelhança, algumas mais comunicativas e dinâmicas, que são mais favoráveis, das outras que são menos conscientes. Começam com inteirações mais frequentes, os membros que não tem algo em comum podem gerar confrontos e desgaste do conjunto por características de personalidade. Na visão de Robbins (2008, p.126) “As evidências sugerem que a variação das características de personalidade pode ser mais importante do que a sua média [...] misturar pessoas altamente conscientes com outras nem tanto pode prejudicar o desempenho do todo.”

As alocações dos papéis se originam da diversidade do cargo que cada participante assume, porém alguns possuem mais destreza que os demais assumindo vários cargos. Segundo Robbins (2008, p. 127), “Os administradores precisam compreender os pontos fortes que cada indivíduo pode agregar à equipe, escolher os membros com esses pontos fortes em mente e distribuir as atribuições de maneira que se ajustem aos estilos preferidos pelos selecionados.”

No que diz respeito à diversidade as equipes que são mais diversificadas por sexo e idade, produzem mais do que as outras, embora apresente mais confronto.

Quanto ao tamanho das equipes, deve-se sempre pensar em números menores que posso desenvolver melhor suas tarefas. Para Robbins (2008, p. 127), “Quando a equipe tem excesso de elementos, seus membros têm dificuldades de desenvolver a coesão, o comprometimento e a responsabilidade mútua”.

Flexibilidade ajuda a satisfação do cliente, o melhoramento das funcionalidades da empresa que possuem pessoas maleáveis que desempenhem várias funções.

Por fim, as preferências, que se tratando de seres humanos todos temos defeitos, e por sua vez, algumas pessoas preferem trabalhar sozinhas. Robbins (2008, p. 128), relata “[...] ao se compor uma equipe, as preferências individuais devem ser consideradas da mesma maneira que as habilidades, a personalidade e as capacidades”.

É de responsabilidade de a empresa divulgar perfis de competência, focar no desenvolvimento das equipes como indicadores para obtenção de resultados.

Assim como as metas, ajudando a tornar a comunicação mais clara e precisa, para que as equipes mantenham um foco na obtenção dos resultados. Acredita-se que equipes eficazes vão obter sucesso até mesmo para resolver conflitos.

O impacto gerado é de grande satisfação para a empresa com a obtenção de melhor produtividade e comprometimento com o trabalho. Com base nisso, será abordado um estudo de caso na empresa X, apresentando sua metodologia e a história da empresa, para análise da pesquisa.

3 UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

No estudo do terceiro capítulo será apresentado o método adotado para elaboração, à história da instituição pesquisada, um questionário aplicado aos funcionários, averiguando se o treinamento e desenvolvimento profissional podem influenciar na formação de equipes assertivas através do estudo de caso desenvolvido.

3.1 Metodologia da pesquisa

Como metodologia este estudo de caso se caracterizará como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, não visando abordar, construir ou trazer ao leitor dados matemáticos, padrões estatísticos ou numéricos, mas, sim, um perfil organizacional, a partir do cenário em que se situa a empresa da realidade que será retratada pela aplicação de questionário estruturado, com questões abertas, aos colaboradores da Empresa X. Segundo Demo (2011, p.151):

São consideradas metodologias qualitativas, por exemplo, pesquisa participante, pesquisa de ação, história oral [...] levantamento feitos com questionários abertos ou diretamente gravados, análises de grupo, que, como vemos, abrigam horizontes bastante heterogêneos [...] A pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não só o contrário, como ocorre com a ditadura do método ou a demissão teórica que imagina dados evidentes.

A seguir, apresenta-se o histórico da empresa X.

3.2 Histórico da Empresa X

A empresa X constituiu-se em Assembléia Geral realizada em 21/11/1993, uma Cooperativa de Crédito de responsabilidade limitada, que se rege pela legislação vigente, pelos atos normativos editados pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil, por este Estatuto Social, pelas normas e diretrizes de atuação sistêmicas estabelecidas pelo Sicoob Confederação, pelas normas internas próprias e pela regulamentação da cooperativa central a que estiver associada. Os associados além de usuários dos produtos e serviços financeiros, também são os donos do negócio, com direitos e deveres a cumprir compartilhando os resultados e criando novas oportunidades de emprego e renda.

A empresa X iniciou suas atividades em 21 de novembro de 1993, tendo sede inicial na cidade de São Vicente de Minas/MG situada na Rua Marechal Floriano Peixoto, Bairro Centro 265 CEP: 37.370-000. Sua área de atuação é limitada ao município sede e aos seguintes municípios: Minduri, Madre de Deus de Minas, Serranos, Andrelândia, Carrancas, Piedade do Rio Grande, Cruzília, Carvalhos, Arantina.

Abrindo seus postos de atendimento (PA), ou seja, filiais ao decorrer dos anos, na cidade de Minduri, Cruzília e por último Andrelândia.

A denominação do nome da empresa X vem do sistema cooperativo do Brasil.

A empresa X exercerá suas funções e será administrada pelos seguintes órgãos:

- I. Assembleia geral
- II. Conselho de administração
- III. Diretoria-executiva
- IV. Conselho fiscal

Desde a abertura da cooperativa o corpo diretivo da empresa está organizado da seguinte forma: Diretor Presidente: Paulo César Durço; Diretor Financeiro: José Carlos de Souza Junqueira; Diretor administrativo: Carlos Vamberto Araújo.

Diante do exposto, serão apresentados os dados e análise da pesquisa realizada.

3.3 Dados e análise da pesquisa realizada

Consolidando o estudo de caso deste trabalho monográfico, foi feito uma pesquisa com um questionário (em anexo), aplicado aos funcionários da empresa X. Mediante as questões respondidas pelos colaboradores foi possível analisar o assunto em seguida.

O questionário contou com o total de nove perguntas, referente a equipes de trabalho, bem como sua diferença quanto ao grupo e o entendimento sobre

treinamento e desenvolvimento. Estas foram feitas com oito colaboradores da empresa X com a finalidade de coletar informações sobre o tema relacionando com a atual situação da organização, podendo assim orientá-la.

Observando o fato de várias pessoas se conhecerem e prestar serviços dentro da mesma empresa, não às tornas uma equipe de trabalho, porque cada participante tem sua forma de pensar, seu propósito de interação com os outros e compromisso com seus afazeres.

A primeira pergunta se refere ao entendimento de cada pessoa sobre equipe de trabalho. Todos os funcionários tiveram a mesma opinião, respondendo que é um conjunto de pessoas que se unem para realização de um determinado projeto em busca de um ou mais objetivos em comum. Também dividindo as responsabilidades, porque quando todos da equipe forem bem no seu trabalho, iram ganhar credibilidade, mas se um for mau, toda a equipe sofrerá as consequências.

Na pergunta número dois trata-se da diferenciação de um grupo para uma equipe. Sete entrevistados consideram que equipe e um grupo embora seja um aglomerado de pessoas reunidas trabalhando juntas, as equipes se destacam por ter os mesmos anseios, objetivos e desejos voltados pela mesma direção, já grupo consiste apenas em um conjunto de pessoas que agem individualmente e paralelamente. Apenas uma resposta se confunde ao citar que grupos são formados por pessoas que se sentem obrigadas a precisar da outra, sem propósito final.

Nota-se que a maioria dos colaboradores sabe diferenciar um grupo de uma equipe de trabalho, considerando que a diferença entre os dois pilares esteja no modo como os funcionários executam o seu trabalho. Onde as equipes se definem por uma aliança de pessoas que agem com conhecimento, organização e disposição de solucionar questões organizacionais, dividindo seus afazeres e responsabilidades, enquanto o grupo é formado por indivíduos com pensamentos individualistas que se unem por afinidade procurando inclusão e controle, sua duração e curto prazo.

A questão três está relacionada à interação de equipes com empresa como podem agregar valor, de que forma as equipes podem ajudá-la. O resultado foi único colocando a equipe como uma estratégia eficiente e eficaz para melhoria na efetividade do trabalho, bom desempenho, alcance de metas e maximização de lucros, trazendo vantagens à corporação de várias maneiras.

As semelhanças das respostas corretas nas questões 01, 02 e 03 mostram funcionários teoricamente informados e predispostos a agirem eficazmente quando indagam sobre equipes de trabalho. Todavia na prática com o moderno ambiente de trabalho a empresa X apresenta uma administração falha no que se refere às equipes, nomeando líderes dispersos para dar suporte e informações atendo apenas as necessidades dos membros.

Na pergunta número quatro menciona-se a definição do treinamento e desenvolvimento. Cinco entrevistados disseram que: O treinamento diz respeito à capacitação aos colaboradores, uma forma clara de treinar para que o processo possa ser realizado com êxito, oferecido pela empresa para melhor realização das tarefas e desenvolvimento é aperfeiçoamento, de modo contínuo. Os outros três mencionam treinamento como desenvolvimento de carreira, eles equivocaram nas respostas, pois só o desenvolvimento é capaz de construir uma carga de educação tanto na parte teórica quanto técnica.

O treinamento busca aperfeiçoamento no cargo atual, é curto prazo, já o desenvolvimento é longo prazo fazendo o crescimento, experiência de forma contínua para ambos.

A questão cinco refere-se ao entrar na empresa se recebeu treinamento ou não para exercer suas atividades. Todos responderam sim, porém não para o cargo específico de sua tarefa, mas geral. Apenas duas não explicaram.

Analisando está pergunta foi enfático por parte dos funcionários o curto treinamento que receberam para sua atividade rotineira, pois conforme a organização o aprendizado se faz a cada dia que surge algo novo. O que a torna mais uma vez agravante a educação e valorização de seus membros, pois o treinamento é de extrema importância para a execução do trabalho eficaz, ocasionando menos erros e custo para consertar o mesmo.

O número seis traz a pergunta: **qual a melhor forma de se aplicar o treinamento?** As oito pessoas responderam que o melhor seria em cursos técnicos e práticos, pois a necessidade de aprender é constante nas mudanças tecnológicas do ambiente de trabalho, os incentivos motivadores das palestras também ocasionam um bom treinamento.

Antes de escolher qualquer tipo de treinamento a ser ministrado é preciso fazer um levantamento das necessidades, não basta treinar, tem que verificar a carência dos funcionários, fazer o escopo e avaliar os resultados para aplicá-lo

corretamente. Pois o mesmo gera um gasto para a empresa, tem que criar um programa que estimule ao aprendizado.

A questão sete trabalha com o treinamento sendo ele um o fator motivador na formação de equipes de trabalho eficazes. Todos responderam sim e explicaram que pessoas aptas ao trabalho se sentem motivadas ao realizá-los, sendo que o treinamento oferece tal aptidão. A valorização do funcionário podem efetivamente reter o colaborador em determinada organização, valorizando o capital intelectual e com isso o funcionário se sinta valorizado e invista e na sua carreira. Este ponto se torna positivo para as empresas se permanecerem no mercado.

A questão oito refere-se a se a qualidade das tarefas rotineiras podem vir a melhorar com o treinamento e desenvolvimento das equipes. Uma pessoa citou que a equipe de trabalho deve ser motivada pela gerência, garantindo condições para o bom desenvolvimento do trabalho. As sete pessoas disseram que com o aperfeiçoamento das técnicas ensinadas, o profissional sentirá mais segurança na realização das tarefas.

Por fim a questão nove está relacionada com equipes de trabalho bem treinadas podendo agregar valor à empresa onde trabalha. Como comum acordo todos responderam que sim, pois tendo informação e conhecimento passamos segurança para o cliente, melhor qualidade e produtividade com uma premissa de aprender sempre.

O que concretiza a afirmação que, o treinamento melhora a qualidade do trabalho na hora de realizar as tarefas do dia a dia, e estimula as equipes o que se refere também a resposta oito que funcionários se sentem motivados a cumprir com maior responsabilidade seus afazeres, somando a qualificação, conhecimentos e habilidades necessárias para superar a concorrência e garantir a empregabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste trabalho monográfico realizado, foi possível constatar uma solução para o objetivo proposto anteriormente, de estudar treinamento e desenvolvimento para estruturar equipes de trabalho assertivas de forma estratégica.

Para valorizar o potencial humano e profissional dos funcionários o treinamento e a ampliação dos conhecimentos, que vem ganhando seu espaço aos poucos nas últimas décadas, tem um papel fundamental para disseminar a educação dos seus colaboradores adequando-os as necessidades e exigências de sua área de atuação, logo acelerando o crescimento organizacional. Pois tal processo de aprendizagem produz mudanças expressivas como: de conhecimento, atitudes, sentimentos, postura, motivação e comportamento nos indivíduos tanto de forma pessoal como interpessoal. É um processo de educação contínua, porque além de transmitir habilidade e incentivar ao desenvolvimento visa também proporciona atitudes proativas de talento e criatividade.

Para que isso tudo ocorra com melhores resultados é importante uma autoavaliação dos participantes para medir seu interesse no aproveitamento da teoria da aprendizagem ao treinamento e reconhecer suas limitações e forças, ocasionando a eficácia nas suas ações e realizando o objetivo proposto pelas organizações, evitando, assim gastos que podem impactar os demais colaboradores da empresa.

Pelo fato de vivermos em constantes mudanças tecnológicas, que são extremamente rápidas, é fácil perceber a importância do treinamento e desenvolvimento no quadro organizacional o que também ocasiona uma técnica para formar equipes que são um conjunto de pessoas em prol de um bem comum, atendendo sempre as necessidades da organização. São mais flexíveis e reagem melhor as transformações respeitando a opinião dos participantes, dividindo as responsabilidades, facilitando assim um melhor desempenho da corporação.

Respondendo ao problema de pesquisa colocado no início deste trabalho o treinamento e desenvolvimento influencia de maneira positiva e motivadora as aptidões dos profissionais a formarem equipes que se ajustem intelectualmente ao crescimento da empresa X.

Observando o fato que aprender é uma das premissas em todo mundo dos negócios, o treinamento e desenvolvimento cabem em todos os projetos das companhias e principalmente com todos os funcionários que são o estímulo da organização. Em contra partida a análise deste estudo de caso mostra que nem todos os colaboradores da empresa X receberam treinamento adequado para seu cargo específico em tempo hábil, nota-se uma falha na mesma, onde pode ocasionar custos por erros nos serviços prestados, baixa produtividade, além dos conflitos internos devido a falta de comprometimento com as atividades praticadas.

Por fim, a pesquisa permitiu reforçar a necessidade de treinar e desenvolver pessoas para se formar equipes assertivas que se tornará um diferencial competitivo nos negócios da empresa X, criando um clima de confiança e responsabilidade mediante o mercado de atuação, ocasionando o sucesso do investimento.

REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, Francisco José Batista de, PALACIOS, Kátia E. Puente. (2003). *Grupos e equipes de trabalhos nas organizações*. Disponível em: <<http://www.googleacademico.com.br>>
<[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos e textos/Trabalho em equipe/003%20%20Grupos%20e%20equipes%20de%20trabalho%20nas%20organiza%E7%F5e%20s.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos%20e%20textos/Trabalho%20em%20equipe/003%20%20Grupos%20e%20equipes%20de%20trabalho%20nas%20organiza%E7%F5e%20s.pdf)>

Acesso em: 22 mar. 2014

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavaleiro. *Sociologia aplicada à administração*. 7. Ed. Ver. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMPOS, Keli Cristina Lara et al 21/ 11/2003. *Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttex&pid=S010279722004000300015&lng=pt&nrm=iso>> Acesso em 13 de janeiro de 2013.

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

_____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George T. *Administração de recursos humanos*. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBBINS, Stephen P. *Gestão de Pessoas: Fundamentos do comportamento organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2008.

SANTOS, Julio César (2010). Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento/490317>> Acesso em 25 de out. de 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006

ANEXO

- 1- O que você entende por equipe de trabalho?
- 2- Para você, qual a diferença de um grupo para uma equipe?
- 3- De que forma as equipes podem ajudar a empresa onde trabalha?
- 4- Em sua opinião, o que vem a ser treinamento? E desenvolvimento?
- 5- Ao entrar na empresa, em seu cargo, recebeu treinamento para desenvolver seu trabalho?
- 6- Em sua opinião, qual a melhor forma de se aplicar treinamento?
- 7- O treinamento tem fator motivador na formação de equipes de trabalho eficazes?
- 8- As qualidades da realização das tarefas rotineiras de trabalho podem vir a melhorar com o treinamento e desenvolvimento das equipes?
- 9- Uma equipe bem informada e treinada pode agregar valor à empresa onde executa suas tarefas?