



A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CALDEIRARIA NO CAMPO DAS VERTENTES.

Giulia Pires Nascimento

Laisa Milena Salles

Prof. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof. Me. Rafael Leite Nogueira

Prof. Marcília Bruna dos Reis Teixeira¹

RESUMO

O trabalho em equipe é um fator que, se bem construído, pode oferecer a uma organização uma vantagem competitiva, considerando que seus efeitos influenciam no desempenho da mesma. Um espaço que proporcione um ambiente favorável o trabalho em equipe genuíno oferece aos colaboradores uma gama de estímulos que alavancam sua produtividade e senso de pertencimento. O mesmo vale para as consequências negativas de um workplace desfavorável. Portanto, esta pesquisa tem como foco mostrar qual a importância do trabalho em equipe nas organizações e como isso pode afetar o desempenho dos colaboradores. Pretende ressaltar quais são os tipos de trabalho em equipe e os métodos utilizados para aplicar a cada um deles. A diferença entre trabalhar em equipe e em grupo e como a motivação dos colaboradores dentro da organização pode influenciar nos resultados.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Trabalho em equipe.

1. INTRODUÇÃO

¹Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – rafael.nogueira@uniptan.edu.br

Desde o início da vida social nas escolas, há um incentivo para compartilhar opiniões com colegas e professores, a fim de, criar algum conceito, ou até mesmo, solucionar um entrave. Desde então, este hábito é posto à prova em várias circunstâncias, seja no âmbito pessoal, quanto no profissional. Assim sendo, o trabalho em equipe ocorre quando cada indivíduo se abstém de sua vontade particular em prol de um objetivo coletivo, alcançado através do esforço em conjunto.

Nas organizações, pode-se afirmar que a prática do trabalho em grupo realmente efetiva, seja em pequenos grupos focais, seja em grandes grupos de planejamento e execução, tornar-se-á uma vantagem competitiva. Quando os colaboradores unem esforços, por exemplo, na execução gabaritada de um planejamento estratégico, a instituição potencializa seus recursos e promove o desenvolvimento pessoal e profissional de seus integrantes.

Assim, muitas vezes, trabalhar em equipe se torna um desafio, que pode ser encarado também como um grande incentivo aos colaboradores de uma empresa. Um colaborador que muitas vezes não tem voz ativa, só obedece às ordens e é fiscalizado, não se sente motivado a alcançar os resultados. Em contrapartida, o que sabe sua importância no ‘*Big Picture*’, que é o cenário geral da empresa, sabe que suas considerações e opiniões são importantes, se sente valorizado e se torna empático.

Em tal caso, criar um ambiente colaborativo, constrói equipes engajadas, comprometidas com os propósitos, garantindo o sucesso a sua companhia em vários aspectos. Este estudo feito em uma, empresa de São João del-Rei em MG, busca responder a seguinte pergunta: De que formas o trabalho em equipe pode impactar na motivação dos funcionários para o alcance dos resultados?

Logo, este estudo tem como objetivo geral, analisar de que formas o trabalho em equipe pode impactar na motivação dos funcionários para o alcance dos resultados. Mais especificamente, pretende-se: conceituar trabalho em equipe, diferenciar equipe de grupo, apresentar os tipos de equipe, caracterizar motivação, apresentar e elencar as principais teorias motivacionais e demonstrar a importância da motivação em trabalho em equipe para o alcance de resultados.

É importante que as empresas enalteçam suas equipes, principalmente as que são bem formadas e desenvolvem os propósitos com êxito, todos pensando em atingir o mesmo objetivo para o bem maior da equipe e da instituição, levando em consideração as prioridades gerais e não a prioridade individual de cada membro.

O artigo a seguir será de caráter descritivo, de natureza qualitativa do tipo estudo de caso, com o uso de questionário aplicado em uma empresa de caldeiraria no campo das vertentes , com questões voltadas a responder o problema de pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Trabalho em equipe: Conceitos e reflexões

Sabe-se que o trabalho em equipe faz parte da maioria das empresas, sendo inevitável e ou fundamental. Trabalhar em equipe não é apenas juntar duas ou mais pessoa em um grupo para realizar uma tarefa, vai muito, além disso.

Podemos entender que equipe são pessoas que se juntam e interagem em busca de alcançar o mesmo objetivo (MUCCHIELLI, 1980; KATZENBACH; SMITH, 1994; PARKER, 1995; MACHADO, 1998; MILKOVICH; BOUDREAU; 2006).

Oliveira (2011) explica que trabalhar é uma atividade que é necessária doação de esforço mental e físico da pessoa que está realizando o mesmo, e equipe é a junção dessas pessoas que fazem o trabalho com o mesmo objetivo final. Esses são conceitos básicos que definem trabalho em equipe e são confirmados por Vergara (2012, p. 190) “um grupo de pessoas trabalhando juntas é apenas um grupo. 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”.

Um grupo é transformado em equipe quando todas se juntam para alcançar o mesmo objetivo, cada indivíduo coopera com sua habilidade específica para que haja uma habilidade geral, havendo parceria e confiança entre os membros formando uma forte relação. (MACÊDO et al., 2006). Sange (2006) ressalta que cada membro da equipe deve trilhar suas ações no mesmo caminho, todos partindo do mesmo ponto de vista e tendo o mesmo objetivo, um complementando o trabalho do outro. A equipe deve estar alinhada para que o resultado seja alcançado.

De acordo com Reis et al. (2006, p. 65), “equipes são conjuntas de indivíduos reunidos com o propósito de gerar sinergia que leve a resultados melhores do que os obtidos por meio da soma de resultados individuais”. Tais autores complementam que, “para manter um diferencial competitivo, a organização precisará descobrir como obter a adesão das pessoas e fazer com que se disponha a aprender e a mudar conforme as exigências do contexto. Nenhuma equipe nasce pronta; ela aprende e se desenvolve continuamente” (REIS et al., 2006,p.65).

Como se percebe, o autor ressalta que o trabalho em equipe favorece a empresa sendo um diferencial competitivo, ou seja, obtendo bons resultados para a mesma, e é preciso haver desenvolvimento continuamente dos indivíduos para que se forme uma equipe que se adéque aos contextos empresariais.

Segundo Pinheiro e Reginato (2003), o trabalho em equipe deve ser apoiado e incentivado dentro das organizações, e as mesmas devem oferecer recursos e treinamentos para que os funcionários da equipe possam ter acesso à tecnologia e ampliar o conhecimento humano. Pinheiro e Reginato (2003) destacam que o treinamento tem como objetivo o desenvolvimento e o aperfeiçoamento individuais e da equipe. Isso faz com que o funcionário tenha melhor desempenho profissional e ou até mesmo pessoal, podendo melhorar seu comportamento, seu rendimento profissional e tendo melhora constante o que gera uma consequência positiva para a empresa em que ele está inserido.

Aprendemos nos valores familiares e posteriormente seguimos regras em ambientes profissionais, que os valores humanos sempre são estabelecidos, influenciando na característica geral da direção de equipes. O coletivo não deve ser pensado apenas como no total de pessoas e o que todas elas produzem juntas, mas também pelo total de valores culturais e históricos que acompanham cada uma delas (KASPARY; SEMINOTTI, 2012).

2.2. Diferença entre grupo e equipe

De acordo com Robbins (2009), grupos de trabalho são organizados e estruturados de forma que seus indivíduos tenham o comportamento modelado, sendo possível prever boa parte do comportamento e desempenho do grupo. Continuando a mesma linha de pensamento sobre grupos, o autor ainda diz:

[...] todos os grupos estabelecem normas, ou seja, padrões aceitáveis de comportamento que são compartilhados por todos os membros do grupo. As normas dizem aos membros o que eles devem ou não fazem em determinadas circunstâncias. Do ponto de vista individual, elas dizem a pessoa o que se espera que ela faça em certas situações. Quando aceitas e acordadas pelos membros do grupo, as normas agem como meio de influenciar o comportamento dos indivíduos com um mínimo de controle externo. As normas são diferentes para cada grupo, comunidade ou sociedade, mas todas as têm. (Robbins 2009, p. 210)

Além disso, Robbins (2009) diz que, as normas de um grupo de trabalho são únicas, mas ainda assim na maioria dos grupos aparecem sempre algumas classes comuns. Ele ainda reforça:

[...] a classe mais comum provavelmente é a das normas de desempenho. Os grupos no trabalho normalmente fornecem aos seus membros orientações explícitas sobre quanto empenho deve ser colocado no trabalho, como as tarefas devem ser executadas, o nível de resultados esperado, o nível adequado de atraso e assim por diante. Essas normas são extremamente poderosas na influência que exercem sobre o desempenho individual do funcionário. (Robbins, 2009)

O autor ainda completa: o indivíduo deseja a aceitação do grupo por ser membro do mesmo, e por ter esse desejo aceita o que o grupo impõe, como as normas por exemplo. Os grupos exercem forte pressão sob esses indivíduos para que eles se adéquem de acordo com as normas impostas por eles. Ele também diz que a variação de tamanho do grupo pode afetar ou não o desempenho do mesmo. Grupos menores realizam as tarefas mais rápidas, já os grupos maiores conseguem resolver problemas com maior facilidade.

Logo, Robbins (2009) cita que uma das descobertas mais importantes sobre grupo é chamada de folga social. “Trata-se da tendência que as pessoas têm de se esforçar menos ao trabalhar em grupo do que se estivessem trabalhando sozinhas” (ROBBINS, 2009, p.215). O que desafia a lógica de que um grupo tem maior produtividade, já que é somada a produtividade de cada indivíduo que o compõe.

O que pode causar o efeito de folga social é que alguns membros do grupo podem não estar fazendo de forma justa a sua parte, um indivíduo que observa que o outro está com preguiça acaba deixando de desempenhar seu papel também. Outra explicação é o desvio da responsabilidade. Como o resultado do grupo é atribuído ao total do que todos os indivíduos fazem, ou seja, os indivíduos não são avaliados individualmente, a pauta entre a retribuição de cada um pode não ser positiva. Dessa forma haverá menos prestabilidade quando cada indivíduo achar que a contribuição individual não pode ser calculada. (Robbins 2009)

[...] quando os executivos utilizam situações de trabalho coletivo para melhorar a moral e o espírito da equipe, é preciso que também ofereçam os meios de identificação dos esforços individuais. Se isso não for feito, os executivos precisam equilibrar a perda de produtividade pelo uso de grupos com quaisquer ganhos na satisfação dos funcionários. (Robbins 2009, p. 2015)

Nos dias atuais as organizações estão em busca de um melhor relacionamento com entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe e dando ênfase à importância dos líderes nesse trabalho. Elas tendem a dar autonomia para seus colaboradores. O dirigente não é obrigatoriamente o líder, mas sim, qualquer um que possa remediar o desempenho das equipes para determinado objetivo.. Para os autores Mussnug e Hughey (1998), equipe é um grupo de colaboradores que trabalham com o objetivo de atingir uma meta específica, interagindo entre si, a fim de compartilhar ideias sobre os melhores procedimentos ou

conhecimentos, e tomando decisões para que todos os seus colaboradores sejam estimulados a utilizarem seu potencial.

O autor FERREIRA1997 (p.191) diz que “equipe é um grupo de pessoas que juntas participam numa competição esportiva ou se aplicam a uma tarefa ou trabalho”. Já Robbins e Finley (1997) afirmam que equipes são pessoas que fazem algo juntas com a finalidade de resultados em comum.

Já Ktszenbach e Smith (1993) definem equipe sendo formada por um número pequeno de colaboradores com conhecimentos que se completam, empenhadas em um mesmo propósito e responsabilidades.

2.3. Tipos de equipe

Há dois tipos básicos de equipe, que são as formalmente constituídas e as informais. Para Kwasnicka (1995), as equipes formais são desenvolvidas com metas e objetivos pré-estabelecidos, sejam temporárias ou permanentes em uma organização. Equipes temporárias são formadas quando há necessidade em resoluções de problemas atípicos ou de emergência, geralmente denominadas de força-tarefa. Por outro lado, as permanentes são arquitetadas por equipes já inseridas no organograma da empresa e estão relacionadas com os processos operacionais da organização. O autor Kwasnicka (1995) fala ainda que as equipes caracterizadas como informais sobrevivem necessidades específicas, sendo de caráter recreativo, não tendo uma meta definida, assim sendo, possui normalmente fortes laços de afinidades entre seus colaboradores.

Para Parker (1995), predominam-se 4 (quatro) tipos de equipes, são elas; Equipes permanentes, autogerenciáveis, funcionais e as funcionais cruzadas.

Como já foi dito de forma resumidamente anteriormente, as permanentes são aquelas equipes fixas, onde os colaboradores já fazem parte do organograma da empresa, tendo um supervisor fixo. A característica principal do autogerenciável são seus colaboradores compartilharem as mesmas responsabilidades, planejando e controlando suas próprias atividades.

Já as funcionais se atribuem por um estilo clássico, isto é, formada por um chefe e seus subordinados diretamente. Apesar de ser considerado um estilo antigo, ainda é muito utilizado nas organizações. Pois elas acham mais fácil os colaboradores se adaptarem à tal subordinação.

Por fim, as funcionais cruzadas são formadas por colaboradores de diversos setores onde são responsáveis por problemas interdependentes desses setores. Este tipo de equipe também possui um líder que é escolhido entre seus colaboradores.

Segundo (Parker, 1995), ainda que cada equipe dessas demonstradas acima, tem uma maior adaptabilidade em determinadas situações, são elas:

- As funcionais se adequam mais às organizações hierárquicas tradicionais, onde operam em lugares estáveis, com crescimento lento e mercados previsíveis.
- Autogerenciável tem um destaque maior em organizações que estão no início de suas atividades ou que se compõe uma base de administração participativa.
- Já as funcionais cruzadas são mais eficazes em organizações que atuam em um mercado dinâmico, como telecomunicações e indústrias similares, que tem como atributo a velocidade e um foco em eficiência e atendimento ao cliente.

Já o autor (Galbraith, 1995) tem uma visão diferenciada sobre equipes permanentes e temporárias. Ele define como permanente aquelas que possuem duração indeterminada, onde não se dissolvem, pois, os colaboradores trabalham juntos em atividades da organização. Sendo que tais atividades desenvolvidas pela equipe podem envolver um produto, serviço ou até mesmo um grupo de clientes.

Nas equipes temporárias, o autor cita que cumprem tarefas como elaboração e execução de projetos, onde tem início e fim pré-determinados. Havendo uma avaliação quanto a seu desempenho ligado diretamente à efetividade da tarefa executada.

2.4. Motivação

Além de representar o ato de motivar, segundo (Ferreira, 2006), diz respeito “ao conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”. Robbins (2002, p. 151) define como motivação “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Conforme Chiavenato (1994, p. 165) “a motivação pode ser definida como um esforço exercidos pela pessoa para fazer ou alcançar algo”.

Um colaborador motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha. Chiavenato (1994) salienta que a motivação é uma função gerencial; apesar de já

habitar no interior dos indivíduos, pode ser diretamente influenciada por fatores extrínsecos ou pelo próprio trabalho em si.

O comportamento humano é fruto da confusa interação do indivíduo com o ambiente que está inserido. De acordo com Soto (2003, p.119), “o estudo motivacional permite entender o comportamento humano, de forma a prevê-lo e controlá-lo”.

A motivação está diretamente ligada a satisfação ao trabalho. Essa satisfação diz respeito a uma resposta emocional em relação a uma situação no trabalho, ou melhor, refere-se em um estado emocional positivo que se resulta de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência na organização (CORTINHAS, 2014).

Os autores Lima, Vala e Monteiro (1998) apontam 3 (três) níveis de satisfação organizacional. O primeiro nível tem como tais características da função, do processo de tomada de decisão e do reforço. O segundo nível de satisfação compreende as variáveis individuais entre expectativas e respostas das organizações. Já o terceiro nível com a interação social que compreende as variáveis de comparação social, processamento da informação e a cultura organizacional.

Tanto a satisfação ao trabalho e a motivação dos colaboradores são muito importantes para o crescimento e desenvolvimento sustentável da organização (BERGAMINI & BULLET, 1990). Comparando estes conceitos podemos obter 4 (quatro) estados: O primeiro, estar motivado e satisfeito. O segundo, estar satisfeito sem estar motivado. O terceiro, estar motivado sem estar satisfeito. O quarto, estar desmotivado e insatisfeito (CORTINHAS, 2014).

Nesta perspectiva, a motivação e a satisfação são dois conceitos que se complementam, pois não tem como chegar à motivação sem estar satisfeito, e isso influencia diversas variáveis, como por exemplo a eficiência, produtividade e a eficácia.

2.5. Principais teorias motivacionais

Para Souza e Carvalho (2006), as teorias se classificam em duas abordagens: teoria de conteúdo e de processo e teorias motivacionais. Teorias motivacionais de conteúdo falam sobre as motivações e como isso pode estimular o comportamento do homem. As teorias motivacionais de processo explicam o processo pelo qual a forma de agir tem início, prevalece e termina. Enquadram-se nesta categoria a Teoria da Equidade, de Adams; a Teoria do Estabelecimento de Objetivos, de Locke, e a Teoria da Expectativa, de Vroom, nos próximos parágrafos haverá explicação sobre cada uma delas.

Uma das teorias mais conhecidas sobre a motivação é a de Abraham Maslow, que diz haver uma hierarquia de necessidade dentro de cada pessoa, como necessidades fisiológicas, sociais, de autorrealização e de sentir segurança. Quando uma dessas necessidades é atendida a outra começa a ter dominância (ROBBINS, 2004). Mesmo sendo fácil de compreender e sendo muito ampliada esta teoria não foi validada por inúmeras pesquisas.

A teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) que é parecida com a hierarquia de Maslow, o autor reforçou a necessidade das pessoas a se sentirem realizadas e em crescimento. Contudo, denominou necessidades fisiológicas e afeto como existência e relacionamento. O que a teoria tem de diferente, é que para Alderfer, a pessoa pode querer mais de uma necessidade e não existir hierarquia entre elas (FERREIRA et al., 2006).

Frederik Herzberg constatou fatores que estimulam a satisfação e a insatisfação no trabalho. Para ele, o oposto de insatisfação é a não-insatisfação, e o contrário de satisfação é a não-satisfação. Assim, anular o que causa a insatisfação dos funcionários não quer dizer que gera a satisfação dos mesmos (ROBBINS, 2004).

Na teoria das necessidades, segundo Ferreira et al. (2006), McClelland afirma que realização, poder e associação são as três motivações para as pessoas. Se sentir realizado está ligado a ultrapassar padrões de excelência, a de poder faz relação a ambição de ser forte e ser uma influência para os demais, já a de associação está conectada a relacionamentos agradáveis relativos a uma ou mais pessoas e busca pela cooperação.

Conforme a teoria da Equidade de Adams, as pessoas comparam o que é oferecido a elas como forma de pagamento com o que é oferecido para outras pessoas que fazem atividades iguais ou parecidas com a que elas fazem. Assim sendo, o que influencia a motivação é a recompensa relativa e absoluta (ROBBINS, 2004).

Por outro lado, na teoria do estabelecimento de objetivos, de Lock, uma das principais motivações para os funcionários são as metas. Os objetivos fixos geram melhor resultado que os objetivos comuns, pois o sujeito vai se esforçar de forma determinada para alcançar a meta. Assim as metas devem fazer sentido para a pessoa sem interferir em seus conceitos pessoais (FERREIRA et al., 2006).

Logo, na teoria da expectativa, para Victor Vroom a motivação depende da força da expectativa que o indivíduo cria para poder alcançar o resultado e da afeição que esse resultado causará no mesmo. Para se sentir motivados, o funcionário deve ter certeza de que seu esforço resultará em recompensas pessoais e com isso, ele irá atingir suas metas pessoais (ROBBINS, 2004).

2.6. A importância da motivação para o ambiente de trabalho e os funcionários

Cada pessoa tem um motivo diferente para se sentir motivada e impulsionada a realizar suas ações. Sendo assim, com o passar do tempo vários autores buscaram entender o que de fato pode impulsionar e motivar as pessoas (OLIVEIRA E ESTIVALETE, 2019).

Para Robbins (2005), “a motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Assim a motivação é parte fundamental da administração para que seja possível o alcance dos objetivos no trabalho e nas organizações. Em todas as organizações, sejam públicas ou privadas, ocorre a preocupação com a satisfação dos funcionários, já que a motivação dos mesmos intervém diretamente em seus resultados quanto a empresa (KLEIN & MASCARENHAS, 2016). Ao estarem motivados, os funcionários se doam mais a empresa, estando dispostos a solucionar problemas na organização e sendo mais disciplinados nas práticas e processos de trabalho (SILVA, 2015; KOBERNOVICZ & STEFANO, 2020).

É de suma importância que a organização entenda os fatores que intercedem na ação e no comportamento das pessoas, o que pode ser auxiliado pelos vários modelos teóricos existentes sobre tal assunto. Conhecendo as necessidades e particularidades empresariais, se torna possível que a organização pratique ações que motivam seus funcionários, o que contribui de forma significativa para o desempenho dos mesmos em suas tarefas. A motivação dos funcionários é um agente de suma importância e os aspectos que podem auxiliar na motivação devem ser relevados para a melhoria da gestão organizacional (QUELHAS & GOMES, 2003).

De acordo com Brunelli (2008), é possível manter as pessoas motivadas quando se compreende suas necessidades, oferecendo métodos para que as mesmas se sintam satisfeitas, ao mesmo que quando não tem conhecimento sobre essas necessidades torna-se possível a desmotivação dos servidores. Diante disso, é de suma importância que os gestores tenham estratégias para identificar as necessidades de seus funcionários, para que eles se sintam motivados a realizarem suas funções trazendo resultados qualitativos para a empresa.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho constitui-se com o objetivo de compreender a importância do trabalho em equipe em uma empresa especializada em serviços de caldeiraria, montagem e manutenção industriais, de modo a entender como isso afeta a motivação dos funcionários.

A este processo integra-se o desenvolvimento dos hábitos científicos, necessários ao ato de pesquisar, que, para Bourdieu (2001, p. 17-58), se dá:

[...] “Pela instauração de atitudes que considerem a pesquisa como atividade racional e científica sujeita a riscos, hesitações e renúncias. Atitudes de problematização, questionamento e transformação de objetos insignificantes em científicos capazes de promover a interação teoria/prática e de provocar rupturas com o senso comum. ”

O tipo de pesquisa utilizada foi de caráter descritivo, a fim de compreender de maneira aprofundada as autenticidades pesquisadas. A pesquisa descritiva se propõe a descrever a realidade, implicando no estudo dos fatos de forma natural, ou seja, sem influências. “Descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática” (GIL, 2008).

A pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa, tendo como principal objetivo interpretar, compreender e descrever o funcionamento da empresa que é observada. Segundo Denzin e Lincoln (2006), uma pesquisa qualitativa abrange uma abordagem interpretativa do mundo, isso quer dizer que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles veem. Seguindo esse raciocínio, Vieira e Zouain (2005) reiteram que a pesquisa qualitativa é de suma importância aos entrevistados envolvidos, as conferências e aos significados manifestados por eles. Dessa forma, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem. Nesse sentido, para a coleta de dados, foram utilizados os métodos de observação não participante e uma entrevista estruturada.

Foram adotados dois meios de coleta de dados: entrevista estruturada, na qual foram feitas perguntas fechadas, permitindo obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de recolha de dados. Facilitando o tratamento e análise da informação, exigindo menos tempo do entrevistado. As entrevistas estruturadas são desenvolvidas por intermédio de um questionário onde tais perguntas são preliminarmente formuladas e tem-se o cuidado de não fugir delas. A importância deste zelo, é a probabilidade de confrontação com o mesmo grupo de perguntas , devem-se refletir entre os respondentes e não entre as perguntas.(LODI, 1974 apud LAKATOS, 1996)

E também, a observação não participante foi escolhida como o instrumento adicional na coleta, a fim de extrair informações sobre o efeito estudado. Na observação não participante o observador entra em contato com a realidade estudada, porém, não faz interferências pessoais (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Quanto às técnicas de análise, foi utilizado o estudo de caso. Tal estudo, possibilita que o alvo a ser estudado tenha preservada sua essência, mesmo que ele se entrelace com o contexto inserido. (GIL, 2007).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente artigo tem como objetivo analisar a importância do trabalho em equipe e sua relação com a motivação dos funcionários de uma empresa em São João Del Rei. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva, através de um estudo de caso, aplicando um questionário online, através da plataforma Google Forms, sendo enviado via *whatsapp* para a gestora da empresa que se encarregou de enviar aos colaboradores para se obter as informações necessárias em relação ao tema apresentado, buscando contestar à pergunta norteadora.

A pesquisa foi constituída por nove questões fechadas, que foram enviadas a todos os colaboradores da empresa, tendo retorno de 35% deles. A participação foi voluntária e de forma anônima, com o efeito de verificar se realmente o trabalho em equipe é praticado e como isso pode intervir na motivação dos mesmos.

A primeira pergunta, diz respeito a qual área de atuação dos colaboradores, e assim constatou-se que 10% são da área administrativa, 10% do torneiro mecânico e os outros 80% trabalham na manutenção da oficina em diversas funções.

Para Chiavenato (2004), descobrir a individualidade deu-se pelo fato de existir uma diversidade de divisão das tarefas. As empresas mais avançadas buscam a valorização das diferenças para melhorar o aproveitamento da qualidade individual existente em cada um de seus funcionários.

Na segunda pergunta, foi questionado qual o grau de motivação que o trabalho proporcionava a eles, mais da metade, o que corresponde a 55%, se sentem muito motivados, 40% se sentem motivados e apenas 5% se sentem desmotivados. A satisfação no trabalho é sobre uma resposta ligada a emoção em uma relação ao trabalho, estando relacionado a abundância das expectativas, ou seja, trata-se de estar emocionalmente positivo resultante de uma avaliação afetiva ou cognitiva de uma convivência no local de trabalho (CORTINHAS, 2014).

Assim, é possível perceber que uma porcentagem muito pequena dos colaboradores da empresa é insatisfeita, a maior parte está satisfeita, o que consequentemente faz com que a empresa tenha um melhor desempenho.

Já na terceira, quarta e quinta perguntas, buscamos nos informar o quão o salário os motivava a trabalhar, qual a frequência eles se sentiam estressados no trabalho e se eles possuíam abertura para expor as suas opiniões na empresa, 80% dos respondentes, em uma escala de 1 a 4, se sentem motivados pelo salário no grau 3 e 4.

No que tange à frequência de estresse no trabalho, 85% dos respondentes afirmaram que se estressam às vezes ou raramente e 10% deles relataram nunca se estressar. Isso evidencia que a empresa em questão, na visão dos respondentes, não se trata de um ambiente extremamente estressante. Em adição, apenas 5% afirmaram se estressar com frequência, o que, mesmo sendo uma quantia relativamente pequena, demonstra que alguns fatores causam estresse aos colaboradores. Isso pode ocorrer devido à alguma área específica, ou ainda relacionado a algum fator de organograma. Uma pesquisa mais aprofundada pode ser feita a fim de se aprofundar nos fatores específicos.

Na sexta pergunta, procuramos saber com que frequência as tarefas que seus supervisores atribuíam a eles ajudavam a crescer profissionalmente, 72,2% expressaram que sempre, 22,2% às vezes e 5,6% dos respondentes disseram que raramente as tarefas ajudavam no crescimento profissional. O posicionamento de um líder para o crescimento de um colaborador está diretamente ligado à satisfação e consequentemente à motivação do mesmo. Essa satisfação diz respeito a uma resposta emocional em relação a uma situação no trabalho, ou melhor, refere-se em um estado emocional positivo que se resulta de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência na organização (CORTINHAS, 2014).

Na sétima e oitava perguntas tentamos entender se eles estavam satisfeitos com a sua função e se havia trabalho em equipe na empresa, 52,6% disseram que sim, pois a empresa se preocupa com o bem-estar do funcionário, 26,3% concordaram, visto que a empresa está sempre inovando, 10,5% já demonstraram a falta de inovação em materiais e maquinário, e o restante, 10,6% expressaram trabalho excessivo na empresa. Desde modo, nota-se que a maioria está satisfeita e a empresa deve manter esse nível de satisfação alto para que o engajamento e comprometimento de seus colaboradores estejam presentes.

A respeito do trabalho em equipe dentro da organização, 85% dos respondentes disseram que há sim trabalho em equipe no setor onde trabalha e nos demais setores também, 10% concordaram, mas não em seu setor e 5% disseram não haver trabalho em equipe na organização.

De acordo com Reis et al. (2006, p. 65), “equipes são conjuntos de indivíduos reunidos com o propósito de gerar sinergia que leve a resultados melhores do que os obtidos por meio da soma de resultados individuais”. Em vista dos resultados obtidos pela pesquisa, observa-se

que há trabalho em equipe na empresa, e esse é um dos fatores para o sucesso de uma organização.

E por último, perguntamos o tempo do funcionário na empresa, 27,8% dos funcionários trabalham a mais de 5 anos, 33,3% de 2 a 3 anos e o restante de 33,4% a menos de 1 ano. Assim, percebe-se pelos dados que na instituição a maioria dos colaboradores estão trabalhando a mais de 2 anos, ou seja, permanecem no mesmo ambiente de trabalho por algum fator pessoal e empresarial.

Foi encaminhada para a gestora da empresa os resultados obtidos através da pesquisa realizada, ela ficara muito satisfeita, mas ao mesmo tempo preocupada com os resultados de insatisfação e desmotivação dos funcionários, acreditamos que será realizada uma pesquisa mais aprofundada para que essa taxa possa diminuir drasticamente, tornando a empresa um referencial no mercado.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Esse artigo teve como principal objetivo identificar e analisar os diferentes tipos de impacto que o trabalho em equipe causa em uma organização. Logo, o gestor tem suma importância no incentivo do trabalho em equipe e no reconhecimento das vantagens que isso agrega aos colaboradores e nos resultados da organização..

Assim sendo, o trabalho proposto buscou responder a pergunta norteadora, analisando qual a importância do trabalho em equipe e como isso afeta a motivação dos funcionários. Os autores Ancona&Nadler (1988) dizem que as pessoas que formam grupos com esforços simultâneos são equipes, para que haja aumento de um específico conhecimento , a fim de que um todo gere maior realização do que o somatório de suas partes. Em sua visão, os desafios competitivos existentes nas empresas exigem a harmonia que se obtém através do trabalho em equipe .

Com o estudo de caso foi possível identificar qual o nível de satisfação profissional dos colaboradores da empresa analisada, se podem expressar ou não suas opiniões, se são motivados no trabalho e como o trabalho em equipe interfere nessa motivação. Observou-se um alto nível de satisfação empresarial e pessoal com a temática abordada. Isso demonstra que há eficiência da gestão em motivar seus funcionários. Em contrapartida, uma pequena porcentagem dos funcionários ainda se sentem desmotivados, estressados e censurados para expressar suas opiniões. Mesmo sendo uma porcentagem relativamente pequena, uma pesquisa mais aprofundada pode ser feita a fim de se estudar nesses fatores próprios.

O líder responsável pelo processo de recursos humanos da empresa deverá organizar

estratégias para que os funcionários se comuniquem cada vez mais entre si para que haja troca de conhecimento que incentive a inovação e criatividade para resoluções de problemas e desafios decorrentes das atividades empresariais.

Para aperfeiçoar o trabalho em equipe e a motivação de seus colaboradores, a empresa precisa demonstrar a importância do avanço profissional e pessoal, e, conseqüentemente, que estão aptos a receberem críticas e opiniões para que haja participação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ANCONA, D.G.; NADLER, D.A. Top hats and executive tales: designing the senior teams. Group and Organization Studies, 1988.

BORDIEU, Pierre. **Ciência da ciência e reflexividade**. Paris: Raisons d'Agir. 2001. 17 p.

BRUNELLI, M.G.M. (2008). **Motivação no serviço público**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em MBA em Gestão Pública) – Faculdade Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994

CORTINHAS, A. (2014). **Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes – crise e crescimento**. (Tese de Mestrado não publicada). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Recuperado de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10252>

DENZIN, Norman., LINCOLN, Yonna. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed. 2006.

FERREIRA, André; FUERTH, Leonardo R. & ESTEVES, Rodrigo Clebicar P. M. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. In: XXX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais... Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio versão 5.0** edições revista e atualizada: Dicionário eletrônico. CD-ROM. Curitiba: Positivo, 2006.

FERREIRA et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GALBRAITH, J. R. **Organizando para competir no futuro. Estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

KASPARY, Magda Capellão; SEMINOTTI, Nedio Antonio. **Os Processos Grupais e a Gestão de Equipes no Trabalho Contemporâneo: Compreensões a partir do Pensamento Complexo**. Revista Administração Mackenzie, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-43, mar. /abr. 2012.

KATZENBACH, Jon R. SMITH, Douglar K. **The discipline of teams**. Harvard Business Review. March, 1993.

KOBERNOVICZ, M. & STEFANO, S. (2020). **Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior**. Revista de Carreiras e Pessoas, 10(1), 1-19.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas. 1996. 16 p.

LIMA, M. L., VALA, J., & MONTEIRO, M. B. (1988). **Os determinantes da satisfação organizacional: confronto de modelos**. Análise psicológica, 6(3), 441-457. Recuperado de: <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/2224>

MACÊDO, Ivanildo Isaias de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade., LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2003. 190 p.

MUCHIELLI, R. **O trabalho em equipe**. São Paulo: M. Fontes, 1980.

MUSSNUG, kenneth J. HUGHEY, Aaron W. **A verdade sobre as equipes**. HSM Management, maio-junho, 1998

OLIVEIRA, J. & ESTIVALETE, V. (2019). **Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras**. Administração Pública e Gestão Social, 11 (4), 1-17, out. /dez.

PARKER, Glen. **O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Rio de janeiro: Campus, 1995

PINHEIRO, Rosane Fraga; REGINATO, Antônio Pulo. **Equipes Campeãs: Desenvolvendo o Potencial das Equipes**. Porto Alegre, RS: SEBRAE, 2003.

QUELHAS, O.L.G. & GOMES, A.A.P. (2003). **Motivação dos recursos humanos no serviço público**. REAd, 9(5), set. /out.

REIS, Ana Maria Viegas et al. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ROBBINS; **Comportamento organizacional**, 2009. Pearson Universidades

ROBBINS, H. FINLEY, M. **Porque as equipes não funcionam. O que deu certo e como torna-las criativas e eficientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice: Hall, 2004.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, A.A.A. (2015). **Motivação na gestão de recursos humanos**. Recuperado de: <https://www.webartigos.com/artigos/motivacao-na-gestao-de-recursos-humanos/137472>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão., ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005.