

Formação e características de times, equipes ou grupos e características dos membros para atuar em sistemas dinâmicos

Clivanei Gonçalves de Mello

Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil

Clivanei@hotmail.com

Carlos Arima

Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil

charima@uol.com.br

José Manoel Souza das Neves

Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil

jmneves.fatec@gmail.com

Resumo - Este artigo faz uma revisão bibliográfica do trabalho em grupos, equipes ou em times com breve retrospectiva da evolução das relações entre capital e trabalho e valorização do trabalho em equipe a partir da expansão do STP (Sistema Toyota de Produção) após a segunda Guerra Mundial. Os autores buscam conceituar e diferenciar grupo, equipe e time de trabalho, no sentido mostrar que, quando inseridos em sistemas organizacionais dinâmicos e adequadamente organizados, os grupos evoluem e transformam-se em times, cujas características assemelham-se, mas mostram-se mais evoluídas. Finalmente apresenta-se as características dos integrantes dos times.

Palavras-chave: Grupos, Equipes, Times.

Abstract - This article is a literature review of group work or teamwork with a brief retrospective of relations between capital and labor and appreciation of teamwork from the expansion of Toyota Production System after Second World War. The authors seek to conceptualize and differentiate group, team and teamwork, in order to show that when inserted in dynamic organizational systems properly organized, groups evolve, and become teamwork, whose characteristics are similar, but most advanced. Finally presents the characteristics of teamwork members.

Keywords: Group, Team, Teamwork.

1. Introdução

A demanda por resultados diferenciados é cada vez maior em todos os setores da sociedade, seja no cenário esportivo, artístico, acadêmico, empresarial, ou outros, e observa-se que as atividades desenvolvidas por times apresentam resultados diferenciados em relação ao trabalho individual, especialmente no que se refere ao espírito criativo e inovador, na congregação de ideias para solução de problemas, senso de apropriação por parte dos membros para a busca de resultados diferenciados e compartilhados, ou mesmo no senso de pertencimento, pois conforme Hogg e Terry (2000), apud Machado (2003), pertencer a um grupo representa a possibilidade de redução de incertezas, uma vez que o significado emocional implícito na relação entre as pessoas constitui um estímulo afetivo, na medida em que se sentem integrantes do grupo.

Para garantir o atendimento da demanda as empresas trabalham no limite da capacidade e possuem cultura voltada para a excelência operacional e inovação tecnológica visando melhorar a competitividade por meio do envolvimento de todos os empregados que trabalham as políticas e objetivos da organização visando alcançar sucesso e credibilidade (MURGEL e NEVES, 2012).

Esta necessidade de atender à demanda e de inovar provoca então a evolução dos métodos e das ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de produtos e processos, e isso cria um cenário em que a cultura de times passa a ter que acompanhar tal evolução como forma de garantir que todas as áreas da empresa tenham ampla participação e que esta ocorra no momento adequado

Tais fatores, em conjunto, elevam a importância do debate acerca do trabalho e das relações interpessoais nos ambientes organizacionais, especialmente no que tange ao funcionamento das equipes, grupos ou times de trabalho, os quais conduzem projetos e executam tarefas de forma autônoma e em ambientes cada vez mais dinâmicos e desafiadores.

Numa visão estática de um ambiente de projeto no qual os times são formados com tarefas, autoridades e cronogramas pré-estabelecidos, podendo tais aspectos bastarem para que as equipes estejam plenamente capacitadas para avançarem em suas atividades sem maiores dificuldades. No entanto, na perspectiva de sistemas dinâmicos, nos quais as equipes estejam inseridas em situações dinâmicas e contingenciais, cada entrada (*input*) de um processo gera uma saída (*output*) como resultado (mas nem sempre o resultado planejado) e cria a necessidade de preocupar-se com a efetividade desse processo e com a finalidade e a razão do agrupamento de pessoas (SANTOS, 2009).

Portanto, os grupos ou times podem ser formados ou funcionar segundo uma visão estática, ou segundo uma visão de sistemas dinâmicos, nos quais os eventos demandam a tomada de decisões e, muitas vezes correção de rumo para obtenção de um resultado, elevando assim a necessidade de se formar e manter times coesos, bem informados e com certa autonomia de decisão para garantir agilidade e eficiência ao sistema.

Neste sentido, o presente trabalho pretende avaliar: Por que montar times, ou equipes ou grupos? Quais as características dos times? Quais as características e comportamentos dos integrantes?

2. Referencial Teórico

2.1. Contextualização sobre o conceito e evolução do trabalho

Na Antiguidade o trabalho era considerado um castigo divino imposto aos homens por sua desobediência a Deus, era destinado aos escravos. Aos cidadãos era assegurado o direito ao ócio e dedicação às atividades políticas e de contemplação. Até o fim da Idade Média, o trabalho cabia aos servos, que sustentavam os senhores feudais, e confundia-se com a vida doméstica pois era realizado em casa, onde os filhos aprendiam os ofícios dos pais ou de vizinhos (LASSANCE e SPARTA, 2003).

A administração científica, de Taylor e Ford, estabeleceu a racionalização e parcelamento das tarefas, normatização e em seguida mecanização, com maior importância ao controle do trabalho do que à autonomia individual, privando assim as pessoas de sua criatividade. Este pensamento foi predominante até os anos 30 quando a escola de Relações Humanas passou a preocupar-se com o comportamento e a satisfação do ser humano nas organizações. Nos anos 50 a corrente Sociotécnica propôs a ampliação do escopo de atividades no trabalho incluindo algumas prerrogativas não consideradas nos movimentos anteriores, a partir da formação de grupos semiautônomos na organização do processo produtivo (GARAY, 1997).

Ao analisar o contexto histórico estudado por vários autores (FERRO, 1990; MARX, 1997; COLENCI, NETO e REIS, 1999; PAULA, 2012), observa-se que a evolução das relações de capital e trabalho com uma maior valorização e destaque para o trabalho em equipe por parte dos atuais modelos de gestão, ocorreu especialmente a partir da criação do Sistema Toyota de Produção, adotado pela maioria das empresas. Tal evolução passou a influenciar no conceito de trabalho e também na percepção sobre a importância da participação das pessoas no processo decisório.

No período pós guerra dos anos de 1950, o Japão encontrava-se em dificuldades e diante da necessidade de reduzir custos, o que levou a uma nova abordagem para a administração gerencial, com foco na redução dos tamanhos dos lotes de produção e adoção do trabalho cooperativo e em grupos como alternativa fundamental para a redução dos desperdícios - O Sistema Toyota de Produção (STP).

O Sistema Toyota de Produção fez surgir a característica em que o interesse coletivo sobrepõe ao individual e representa um elemento facilitador para

a formação do trabalho em equipe, aspecto não inerente à sociedade norte-americana, essencialmente o individualista, mas somente na década de 70 é que foram enfatizadas as novas abordagens em relação ao trabalho, compreendendo os aspectos da autonomia, decisões sobre o ritmo de trabalho e participação das equipes no processo de produção (MARX, 1997).

Capital e trabalho, portanto, estão quase sempre em posições antagônicas e podendo gerar ambiguidades entre os grupos de trabalho e a organização, sendo que, na afirmação de Kanaane (2009), o trabalho é considerado conjunto de condições materiais, sociais e culturais que atendem ou não as necessidades do trabalhador. No contexto atual é possível afirmar que o trabalho, no âmbito das organizações, passou a ser um instrumento que visa atender às necessidades dos trabalhadores, dos acionistas, dos clientes e da sociedade.

O ambiente interno, quase sempre dinâmico, deve portanto estar preparado para favorecer o trabalho colaborativo e a participação das pessoas no processo decisório bem como proporcionar certa autonomia para as equipes e times decidirem sobre as tarefas sob suas responsabilidades, criando com isso maior senso de apropriação e maior alinhamento dos membros com a missão da organização, objetivos e metas do time.

2.2. Grupos, Equipes, Times

Equipe, etimologicamente se origina do francês *équipe*, e representa o conjunto ou grupo de pessoas reunidas para realizar um trabalho ou tarefa.

Autores como Guillon (1994) e Katzembach e Smith (2001), conceituam equipe como um grupo de pessoas com aptidões e conhecimentos complementares, comprometidas, com objetivos e propósitos comuns, que realizam trabalhos com interdependência e responsabilidade coletiva, metas e resultados. Pela conceituação observa-se que os grupos estão inseridos na definição de equipe e portanto possuem características próprias e precedem as equipes em sua formação – mas uma vez formados, os grupos podem evoluir para equipes, desde que em um ambiente adequadamente organizado.

Neste sentido, Katzembach e Smith (2001) afirmam que para melhor compreensão sobre equipes é preciso diferenciá-las dos grupos, nos quais os membros compartilham informações e boas práticas como forma de ajudar na realização de tarefas sob a responsabilidade do grupo ou dos membros, mas com pouca ou nenhuma cooperação e interdependência e sem o senso de responsabilidade coletiva sobre o trabalho ou resultado final.

Katzembach (1994), sugere que nas situações em que se exige desempenho e múltiplas habilidades, capacidade de julgamento e experiências diversas, como no caso de ambiente dinâmicos, as equipes superam o resultado

de indivíduos que trabalham isoladamente ou organizados por meio de agrupamentos.

Uma equipe eficaz é então cada vez mais importante na estrutura de trabalho das empresas que, na visão de Stewart, Mans e Henry (1999), procuram combinar a teoria e a prática em áreas como a formação da equipe, entendimento sobre os processos sociais e a eficácia da equipe, para obter uma visão realista de como as equipes funcionam nas organizações e das relações entre as teorias de grupo e os objetivos de negócio (por exemplo, aumentar o lucro e proporcionar um ambiente de trabalho motivador).

Portanto, é necessário que a equipe seja atuante, compartilhe os problemas e as oportunidades e esteja comprometida com a mudança por meio de pessoas bem informadas e coesas, possibilitando assim estruturas de trabalho baseadas em times e com poucas diferenças hierárquicas ou interesses específicos, proporcionando uma predisposição para criatividade e inovação que funcione em qualquer tempo, lugar ou tipo de atividade (ALVES et al, 2004). Na medida em que os grupos evoluem para equipes ou times, verifica-se as diferenças de características entre esses agrupamentos humanos dentro das organizações, diferenças muitas vezes sutis, mas que implicam diretamente na forma de gestão e no nível de envolvimento e autonomia.

Apresentada a evolução histórica das relações de capital e trabalho, o conceito de grupos, equipes e times, bem como suas características, é necessário obter uma visão geral sobre as características e comportamentos esperados dos indivíduos que integram os times, e para tanto, é preciso compreender, ainda que resumidamente, o conceito de papel do indivíduo, que na visão de Moreno (1978), é o modo de funcionamento do indivíduo para reagir num momento e situação específicos em que outras pessoas ou objetos estão envolvidos.

O papel do indivíduo na sociedade é uma extensão da pessoa humana e varia de acordo com o lugar e o tempo, sendo necessário a coexistência de vários papéis para atender à variedade de situações em são submetidos os indivíduos. No âmbito organizacional os papéis são definidos pelo ambiente, pela liderança e pela cultura, que normalmente determinam a forma de conduta das pessoas enquanto partes da organização.

Alguns autores, dentre os quais Paula (2012), identificam sete características importantes para os indivíduos trabalharem em equipe: honestidade, coesão, constância de propósitos, comprometimento, ajustamento mútuo, e definição de responsabilidade. Mas, ao estudar outros trabalhos (KATZENBACH, 1994; STEAWART, MANS e HENRY, 1999; ALEIXO, 2003; ALVES et al, 2004; MEFFE, 2006; PAULA, 2012) constata-se que é preciso fazer uma diferenciação entre características (ou habilidades) e comportamentos dos componentes de um time.

Destaca-se ainda que são duas as características desejadas, em primeiro lugar as habilidades técnicas, que abrangem a competência técnica, a competência para gerenciar projetos problemas e a capacidade de tomada de decisão, e em segundo as habilidades de relacionamento interpessoal, que compreendem a percepção de si mesmo e dos outros, as dinâmicas de funcionamento dos grupos, a capacidade de comunicação e feedback, a liderança participativa e compartilhada e a flexibilidade para adaptar-se a mudanças.

Portanto, identifica-se quatro comportamentos esperados como essenciais ao bom funcionamento do time: comprometimento, comportamento participativo (ou proativo), de comunicação e comportamento colaborativo.

O comprometimento implica em entender, aceitar e agir de acordo com as normas do time e com o combinado, assumir a responsabilidade pelas ações do time contribuindo para o desenvolvimento do senso de coletividade. Já o comportamento participativo implica em contribuir com ideias e decisões, assumir papéis necessários ao bom funcionamento do time para negociar ações e estabelecer relações em que todos saiam ganhado (ganha-ganha).

Em relação à boa comunicação, espera-se a manifestação dos pontos de vistas e sentimentos próprios, de forma clara, eficaz e adequada para cada situação, sabendo ouvir, aceitar posições contrárias, questionar, dar e receber feedback sincero e ético, e compartilhar informações e opiniões úteis para o time e a colaboração revela-se por meio da orientação em auxiliar na realização de tarefas e na resolução de conflitos, estimulando o grupo a estabelecer, metas e objetivos desafiadores, e foco no cumprimento do que foi estabelecido.

Finalmente, ao trabalharem juntos, os membros do time permitem-se uns aos outros a realização de seus pontos fortes e aprendem a fazer uso construtivo das diferenças (STEWART, 1992), o que corrobora para elevar o nível do resultado do trabalho em grupo e para a evolução crescimento individual das pessoas.

3. Método

Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa qualitativa do tipo exploratória em que se realizou uma revisão bibliográfica, que na visão de Marconi e Lakatos (2003), coloca os pesquisadores em contato com o que foi escrito sobre o tema para possibilitar a compreensão dos elementos conceituais e constitutivos dos grupos, equipes e times de trabalho, bem suas características e de seus integrantes.

A revisão bibliográfica apresentada, no item 2.1, trouxe resumidamente o contexto social do trabalho e a sua evolução de forma a posicionar o leitor acerca das relações de trabalho e como se deu a evolução dessas relações ao longo do

tempo e o item 2.2 traz conceitos e algumas das diferenças entre times, equipes e grupos, suas características, as características e comportamentos dos integrantes.

O item 4 traz os resultados que obtidos a partir da pesquisa e das considerações dos autores sobre as propostas de trabalhos relacionados ao tema.

4. Análise comparativa dos Resultados

Uma vez que foram apresentados os posicionamentos de vários autores sobre o conceito de grupo, equipes e times e suas características, foi desenvolvido o quadro 1 para análise comparativa das três entidades.

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS TIMES, EQUIPES E GRUPOS

TIME	EQUIPE	GRUPO
Os membros buscam uma ação comum com determinado fim.	Os membros se aplicam no desenvolvimento de um trabalho.	O trabalho é setorial.
Os participantes têm conhecimento de todas as informações, etapas e filosofia de trabalho.	Algum envolvimento e compromisso com a filosofia da organização e com o resultado final.	Busca-se realizar atividade designada e formalizada.
O Líder busca integrar o grupo às tarefas, motivar e promover o senso de responsabilidade e envolvimento emocional de cada membro.	O Líder retém e transmite as informações das etapas, visando o desenvolvimento das tarefas, que somadas completam o todo do trabalho.	Preocupação centrada na atividade do setor.
<i>O trabalho em time pressupõe que os membros do time saibam o que cada um está fazendo e possam até mesmo substituir o colega, dependendo da situação.</i>		<i>Conhecimento e envolvimento insuficientes em relação à atividade total e membros empenhados em realizar a sua parte (cada um por si).</i>

Fonte: Adaptado de ALVES et al, 2004

O que se pode verificar é que as equipes ou times são importantes para os indivíduos e para as organizações e diferenciam-se dos grupos de trabalho em relação às características dos seus membros, autonomia e forma de liderança.

Nos times observam-se as seguintes características:

- Os papéis de liderança são compartilhados;
- A responsabilidade é individual e mútua;
- Há um propósito específico de equipe que ela mesma realiza;
- O produto do trabalho é coletivo.

Em relação aos integrantes dos times, é preciso que exerçam os papéis esperados e manifestem características e comportamentos que contribuam para o bom desempenho do time.

As características individuais são divididas entre habilidades técnicas e os comportamentos organizados em quatro tipos: comprometimento, comportamento participativo (ou proativo), comunicação e comportamento colaborativo.

Em sistemas dinâmicos, a liderança é necessária para formar e perenizar o time e pelo seu sucesso. Deve-se primeiramente escolher, estruturar e capacitar o time por meio de qualificação para que posteriormente possa conduzir para as fases de execução, em que efetiva as ações com qualidade e de forma autônoma. Além disso, consolida a experiência, avalia resultados e promove o reconhecimento por meio de comemoração.

5. Considerações finais

Os conceitos de equipe e times de trabalho são intensamente discutidos por consultores e estudiosos da dinâmica das organizações observando-se poucas diferenças entre um conceito e outro, mas na visão dos autores deste artigo, o time é mais evoluído em relação a uma equipe quanto a persecução de um fim, em relação ao nível de conhecimento e estilo de liderança e também quanto ao envolvimento emocional dos membros com o trabalho. Em relação a grupos, as equipes encontram-se mais evoluídas.

Pode-se concluir ainda que o tema é amplo e não foi esgotado na abrangência deste artigo, surgindo então a necessidade de continuar a aprofundar-se no estudo.

Em relação a trabalhos futuros sugere-se pesquisas para melhor entendimento dos times em relação aos seguintes aspectos:

- Como os grupos se tornam times ou equipes por meio de ação disciplinada para que os membros passem a compartilhar propósitos, trabalhos e metas.

- Quais os estágios pelos quais passam os times, desde a formação do grupo, turbulências internas, estabelecimento de normas formais e informais e forma de atuação.

- Quais os obstáculos que impedem ou dificultam o sucesso do time.

- Fatores como liderança, autoridade e autonomia, clareza de visão, missão e objetivos, sistemas de reconhecimento e recompensa, solução de conflitos interpessoais, tamanho e tipo de apoio administrativo podem afetar o funcionamento dos times.

Referências

ALEIXO, Adriana Inês de S. **Procedimentos para Implantar Equipes**. 2003. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ALVES, M. et al. **Reflexões Sobre a Abordagem de Time para o Trabalho em Equipe da Enfermagem**. Belo Horizonte: REME – Rev. Min. Enf. Jan. - Mar, 2004.

COLENCI, Ana T.; NETO, Mário S.; REIS, Ana P. **O Trabalho em Equipe como Diferencial Competitivo na Organização: Reflexos na Universidade**. São Carlos: 1999.

FERRO, José R. **Aprendendo com o "Ohnoísmo" (Produção Flexível em Massa): Lições para o Brasil**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, vol. 30, 1990.

GARAY, A.B.S. **As Diferentes Faces do Processo de Qualificação: Algumas Dimensões Esquecidas**. Revista de Administração de Empresas, v.32, n.3, 1997.

GUILION, A. B. B. **Reeducação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

KATZENBACH, Jon R. **A Força e o Poder das Equipes**. São Paulo: Makron Books 1994.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: Conceitos, Princípios e Técnicas para Potencializar o Desempenho das Equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LASSANCE, Maria C; SPARTA, M. **A Orientação Profissional e as Transformações no Mundo do Trabalho**. São Paulo: Revista Brasileira de Orientação Vocacional, V.4, N1-2, Dez/2003.

MACHADO, Vier I. **A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise**. Curitiba: Revista e Administração Contemporânea, vol. 7, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARX, R. **Trabalho em Grupos e Autonomia como Instrumentos de Competição**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEFFE, Cesar Henrique S. **Implementação de Equipes Autogerenciáveis em Empresa do Setor Automotivo: Um Estudo de Caso**. 2006. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Piracicaba, 2006.

MURGEL, Débora O; NEVES, José Manoel S. **Fatores organizacionais como Apoiadores da Implantação de Tecnologias de Informação**. São Paulo: VII Workshop do Centro Paula Souza, 2012.

PAULA, Vérica Marcondes F. **A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise**. 2012. 189 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2012.

SANTOS, Paulo Emílio A. **Em Busca das Peculiaridades dos Times de Projetos: Olhando de Fora ou de Dentro**. Santa Rita do Sapucaí: Revista Científica da RAI, Junho/2009.

STEWART, Greg L.; MANZ, Charles C. Sims; HENRY P. **Team Work and Group Dynamics**. New York: John Wiley and Sons, 1999 (p. 188 – 191).

STEWART, V. **A Criação de Davi. Rompendo as Amarras e Liberando a Empresa para Crescer**. São Paulo: Nobel, 1992.