

GESTÃO DE EQUIPES

Team Management

Amanda Andrade Ramos¹

Graziela Motta¹

Murilo dos Santos Marcelino¹

Viviane da Silva Bello¹

Resumo: A gestão de equipes ou de pessoas é a atividade da qual se tem expectativa de ser executada por todo e qualquer gestor de uma organização, contando com o apoio e ajuda do setor de Recursos Humanos, a fim de proporcionar um desempenho que possa combinar as necessidades individuais dos colaboradores com a organização. Apesar dos cursos de gestão de pessoas estarem sendo amplamente disseminados nos dias de hoje, ainda podemos ver essa atividade ser confundida como apenas uma parte do setor de Recursos Humanos. De certo modo, a gestão de equipes é um modelo de gestão adotado pelas organizações para substituir os modelos clássicos, científicos e burocráticos das épocas passadas, quando a sociedade era ainda escorada em um sistema econômico politicamente industrial. A gestão de equipes e de pessoas é um processo que se inicia com a contratação do funcionário e só termina na sua demissão ou aposentadoria, e também redefine o papel do setor de Recursos Humanos na sociedade das organizações atuais.

Palavras-chave: Gestão. Organizações. Pessoas.

Abstract: The management of teams or people is an activity that is expected to be performed by every manager of an organization, with the support and help of the Human Resources sector, an end of supply one that allows to combine the need for Individual needs of employees with an organization. Although people management courses are being widely disseminated today, we can still see this activity being confused as just a part of the Human Resources sector. In a way, an equipment management and a management model adopted by the organizations to replace the cultural and bureaucratic models of the past times when an era of society still based on a politically industrial economic system. Team and people management is a process that begins with a hiring of the employee and only finished in his dismissal or retirement and also redefine the role of the Human Resources sector in the society of today's organizations.

Keywords: Management. Organizations. People.

Introdução

As organizações, ao longo dos tempos, foram evoluindo quanto ao valor empregado aos seus funcionários. Antes estes eram considerados apenas como recursos, assim como tantos outros que fazem parte de uma organização, dessa forma eram vistos como servis e passivos. Atualmente, a realidade não é a mesma. Todas as mudanças sofridas pelas empresas as levaram para uma única direção: o reconhecimento do ser humano como parte essencial de uma empresa.

O ponto mais importante e o que move a gestão de pessoas é a noção de que a valorização delas é uma questão estratégica para o sucesso das organizações da modernidade, deixando para trás os conceitos de gestão das épocas industriais e totalmente burocráticas.

O papel da gestão de equipes dentro de uma organização é gerenciar e orientar as relações humanas dentro das organizações, e nesse intuito possui as mais variadas atribuições,

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – *E-mail*: grazimotta2016@gmail.com; murilo_marcelino_12@hotmail.com; viviprocopiobello@hotmail.com

todas elas direcionadas para a relevância que o ser humano tem dentro de uma empresa, já que este é o maior capital dentro de uma organização do trabalho. De nada adianta dispor de todos os recursos materiais necessários e os financeiros, se as pessoas que os utilizam não estão adequadamente preparadas e em condições de produzir o que a empresa espera.

A metodologia utilizada neste artigo foi a pesquisa bibliográfica, em que se buscou embasamento teórico sobre gestão de pessoas e de equipes, liderança e motivação.

A abordagem apontada no artigo tem como referência trabalhos e obras de estudiosos do tema que mostram todo o conceito e a história da gestão, bem como destrincham o que é ser gestor, as formas de liderança, como motivar os colaboradores de uma organização e as maneiras de trabalhar com uma equipe.

O conceito de gestão

O mercado extremamente competitivo e globalizado não conseguiu apagar e nem deixar de lado o fator humano dentro de uma empresa. Não importa qual o tipo de organização, o trabalho humano, tanto em maior quanto em menor intensidade, é parte essencial para o sucesso de uma organização que almeja estar entre as melhores de seu segmento.

Como toda empresa que deseja ter sucesso, dependente dos seus colaboradores, ela depende da valorização de seu pessoal, e é nesta área que entra a gestão de pessoas. Segundo Gil (2009, p. 17), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Os modelos de gestão são bem atuais e se diferenciam bastante do que era usado nas empresas antigamente, em plena era industrial. Antes, o que hoje chamamos de gestão de pessoas era chamado de administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos.

A escola das relações humanas

A preocupação em estudar o homem em seu local de trabalho só veio após a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desse movimento foram estudadas pela escola das relações humanas de Elton Mayo.

Com esses estudos e outros que surgiram depois, começou-se a ressaltar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produção. Assim, temas como a comunicação, motivação e a liderança passaram a ser também considerados na administração de pessoal.

Conforme Gil (2001), a descoberta da relevância do fator humano na organização veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da administração científica.

Assim, pode-se dizer que relações humanas constituem um processo de integração de pessoas numa situação de trabalho para que os funcionários colaborem com a organização para encontrarem satisfações em suas necessidades sociais e psicológicas.

Relações industriais

Após a Segunda Guerra Mundial, sobretudo nos Estados Unidos, foi verificado o aumento do poder dos sindicatos dos trabalhadores. E essa situação determinou consideráveis mudanças na forma de gerenciar as pessoas dentro das organizações, que anteriormente se restringia às orientações de enfoque legal e disciplinar.

Desse modo, em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados. E

também passaram a sentir necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. Assim, alteraram-se as estruturas voltadas à administração de pessoal. A seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes (GIL, 2001).

Administração de recursos humanos

Conforme Gil (2009, p. 18), “O termo administração de recursos humanos é muito restrito, pois implica a concepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros”. Essa expressão surgiu em meados da década de 60, substituindo as utilizadas nas organizações tidas como relações industriais e administração de pessoas.

Nesse *status*, a gestão era retrógrada e considerava o funcionário somente como um recurso, assim como qualquer outro, forma deixada para trás quando passou-se a entender que o colaborador é parte essencial para o sucesso e a prosperidade de uma empresa.

Assim começou a ser empregado o sistema de gestão de pessoas, o sistema que é utilizado por praticamente todas as empresas de sucesso do mundo e que garante o bom tratamento do ser humano dentro de uma organização.

A gestão de pessoas

A gestão de pessoas traz outro olhar em torno dos funcionários de uma empresa, enxerga-os como colaboradores, como parceiros, não mais como um recurso de organização, servil e passivo, mas como sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações (RIBEIRO, 2005).

Dentro dessa concepção, para se fazer parte de uma empresa é necessário ter o perfil que ela deseja. É incoerente trabalhar em um lugar onde seu comportamento e suas atitudes vão de encontro com o que o próprio trabalho se propõe. Afinal, o sucesso de uma empresa depende de um padrão de comportamento coerente com a proposta que ela apresenta.

O modelo de gestão de pessoas tem como missão prioritária a identificação de padrões coerentes com o negócio da organização. Obter tais padrões, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores da organização torna-se o objetivo principal (FISCHER, 2002).

Com isso, pode-se entender que trabalhar com esse foco, além de ajudar a empresa na obtenção de resultados, também se deve estar atento e preocupado com os seres humanos que a compõem, ao mesmo tempo em que se cria as condições necessárias para que o ambiente e as relações de trabalho sejam melhores. Isso faz com que se produza mais e com melhor qualidade, visto a satisfação de quem está trabalhando.

O que é liderança?

Com o aumento da competitividade no mercado atual, cada vez mais se exige dos líderes perfis mais flexíveis, que sejam competentes e mais comprometidos com o que fazem. Principalmente em saber conviver com as mais variadas diferenças e administrar conflitos dentro da empresa para estabelecer com seus colaboradores a confiança necessária para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Um líder sempre busca desenvolver as habilidades para exercer a liderança dentro de uma organização, isto tem sido um dos grandes desafios enfrentados pelas lideranças. Chiavenato (1994, p. 146) define liderança como sendo um processo que influencia e induz o que uma

pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e a situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos. Entretanto, afirma ainda que “a liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência [...]. O líder nem sempre é um dirigente ou um gerente”.

Segundo Penteado (1969, p. 1), o líder é definido como a “[...] pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento”. Isso significa que um líder sempre tem de ajudar a sua equipe a ir para frente e trabalhar em grupo, visando ao melhor individual e coletivamente para todas as pessoas à sua volta.

Diferenças entre liderar e chefiar

Um líder é o responsável por guiar as pessoas no ambiente de uma empresa, porém ele não pode ser um chefe, pois isso limita o comando e a confiança que os colaboradores terão nele. Com o mundo globalizado e a constante demanda de bons líderes que saibam lidar com diferentes tipos de pessoa, estar sempre atento a todas as diferenças entre chefiar e liderar pode ser um ponto crucial na contratação.

Um chefe tem tendência a comandar pessoas, impor ordens e ser autoritário. Também é conhecido por centralizar o poder e pensar apenas nos resultados e lucros. Os chefes são temidos e não respeitados, seus funcionários geralmente são pessoas que não se sentem abertas a relatar problemas e muito menos pedir conselhos quando têm dúvidas. O chefe vê seus funcionários como subordinados que devem seguir suas ordens da maneira que ele acha mais eficaz, sem pensar no bem-estar coletivo. Ele nunca incentiva ou motiva, já que acha que realizar um trabalho excelente é dever do funcionário e, quando isso não é visto, ele faz questão de apontar os erros. O chefe joga a responsabilidade em cima de sua equipe quando algo não dá certo e se vangloria quando um objetivo é alcançado (MATTA, 2015, s.p.).

[um líder] Conduz as pessoas e as inspira. É conhecido por ser um motivador de sua equipe, mostrando a direção que devem seguir e, mais importante, ir junto. Os líderes têm tendência a serem muito respeitados por seus funcionários, e o respeito têm muito mais eficiência do que o temor. O líder busca não só resultados, mas a melhor maneira para ele e para a equipe conseguir alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo centralizado, e sim uma responsabilidade que deve ser dividida. O líder não costuma dizer que tem subordinados, e sim uma equipe ou um time. Ele ouve as pessoas ao seu redor e está sempre disposto a tirar dúvidas. Ele procura trazer o melhor de cada um à tona e valoriza as habilidades dos indivíduos, respeitando suas dificuldades e trabalhando com a pessoa para ajudá-la a superá-las. O líder se responsabiliza com sua equipe quando algo não dá certo e divide a glória quando o objetivo é alcançado (MATTA, 2015, s.p.).

Dessa forma, vemos o quão importante é ser um líder e não um chefe, pois a gestão de pessoas pede a igualdade no tratamento dos funcionários e um líder tem as qualidades necessárias para motivar todas as pessoas de forma igualitária. Um dos pontos mais importantes no tratamento dos colaboradores pelo líder dentro de uma organização é a motivação, saber motivar um indivíduo a produzir mais e melhor é contribuir diretamente para o avanço de uma organização.

O conceito de motivação

Motivação pode ser definida como um conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam algumas doenças. Na educação, voltada para o processo de aprendizagem. Na religião, quando se tenta compreender o que motiva alguém a ter fé numa determinada crença. E nas organizações,

buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação.

A motivação ocorre de formas diferentes para diferentes tipos de pessoas. Vergara (2006, p. 43) explica que “[...] isso ocorre por que pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente, *background* familiar diferente, formação profissional diferente [...]”. Saber lidar com todas as diferenças é o que vai fazer do gestor um bom líder e assim aumentar a produtividade e satisfação daqueles que trabalham em conjunto de seu setor.

Teorias motivacionais

Ao longo do tempo, diversas teorias sobre como manter as pessoas motivadas no ambiente de trabalho foram surgindo, várias se tornaram básicas e errôneas com o passar do tempo, e o estudo mais profundo sobre como o ser humano vive no ambiente de uma organização foi ficando mais adequado e passou a ser usado na gestão de pessoas. São elas: a teoria das necessidades, de Maslow; teoria da motivação/higiene, de Herzberg; teoria das necessidades secundárias, de McClelland; teoria da expectativa, de Vroom; e teoria da equidade, de Adams.

Teoria das necessidades

Abraham Maslow desenvolveu na década de 50 sua teoria das necessidades. Em seus estudos, ele organizou hierarquicamente as necessidades humanas e definiu que por elas o ser humano se guia para ter uma direção, isso o motiva. Ele distingue dois tipos de necessidades: as primárias, formando a base, e as secundárias, no topo da hierarquia.

As necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. As fisiológicas dizem respeito à sobrevivência, como fome, sede ou sono. As de segurança dizem respeito ao salário, aposentadoria e até o emprego, sendo um dos maiores motivadores, segundo Ribeiro (2005, p. 267), “O salário é um poderoso motivador, pois com ele realizamos nossas funções na sociedade. Além do salário, tudo o que é concedido ao funcionário acaba tendo valor salarial [...]”

As necessidades secundárias são as afetivas sociais, que são as de estima e de autorrealização do funcionário, elas encobrem a necessidade de ser amado e de pertencer a um grupo, bem como ser reconhecido e ter prestígio.

Teoria da motivação/higiene

Formulada por Frederick Herzberg na década de 60, o autor estudou a questão da satisfação para formar sua teoria. Segundo seus estudos, sempre haverá dois tipos de fatores que formam a satisfação: a motivação e a higiene.

Segundo Vergara (2006, p. 45), os fatores higiênicos “São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas”, porém somente os fatores higiênicos não são garantia de satisfação do funcionário.

Vergara (2006, p. 45) também diz que os fatores motivacionais “[...] são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento”.

Teoria das necessidades secundárias

David McClelland tomou como eixo a questão das necessidades e dividiu em três partes: poder, afiliação e realização. Em seus estudos, ele diz que nenhum ser humano nasce com

tais necessidades, elas são adquiridas socialmente com o passar dos anos. Apesar da semelhança com a teoria de Maslow, McClelland a diferencia dizendo que essas necessidades podem ser aprendidas.

Vergara (2006, p. 45) define as três partes como “Poder refere-se a relações com pessoas, *status*, prestígio, posições de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à autoestima e à autorrealização”.

Teoria da expectativa

Apresentada por Victor Vroom, diz que desempenho é relacionado com recompensa. Vergara (2006, p. 46) explica que “você se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendem às suas metas pessoais”.

Apesar de ser uma teoria básica e curta, assim como a teoria da equidade, ela é importante e bem atual, além de apresentar conceitos que podem ser facilmente observados no ambiente de trabalho.

Teoria da equidade

Desenvolvida por J. Stacy Adams nos anos 60, essa teoria mostra que as pessoas usam a comparação com o trabalho dos colegas como um meio para avaliar o seu próprio desempenho e os resultados obtidos na atividade exercida. Elas serão motivadas ao perceber uma relação justa no ambiente de trabalho. Caso essa relação seja injusta, mostrando um favoritismo de certos funcionários e outros não, haverá uma desmotivação e, conseqüentemente, queda no desempenho. Essa teoria deve ser levada em consideração, pois é facilmente observada na maioria das organizações atuais (VERGARA, 2006).

O que é uma equipe?

Depois de seguir todas as etapas da gestão, definir como ser um líder e como motivar pessoas, conceituar o que é uma equipe e como trabalhar com as diferenças de cada colaborador, fazendo-os colaborarem entre si a fim de terem uma melhor produtividade, é também uma parte muito importante para se observar e se aprofundar.

Um conjunto de pessoas que trabalham juntas não necessariamente será uma equipe, somente será um conjunto de pessoas. Conforme Vergara (2006, p. 190), “Para que se torne uma equipe, é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que une as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não”.

As pessoas que formam uma equipe têm de estar ligadas entre si, isso exige confiança e identidade, algo que pode ser movido pelo líder do grupo e com motivações em comum, aplicando a teoria da equidade. A identidade que move os grupos é ligada por vários pontos importantes, que estão relacionados às normas do local, ao objetivo do grupo como um todo e nas suas causas.

Outro fator importante para uma equipe bem estruturada e com um líder de verdade é o fator da comunicação, pois quando o grupo é entrosado e se comunica bem, isso faz com que ele tenha menos chances de se desfazer.

Diferenças e aprendizagem

Com o trabalho unido de uma boa equipe vêm frutos e mais produtividade, mas algumas diferenças entre as pessoas e o próprio líder devem ser destacadas, bem como as vantagens e aprendizagens que um bom trabalho em equipe gera.

Como bem se sabe, o humano é um ser complexo e diferente nos mais variados pontos de sua personalidade, isso pode tornar o trabalho em equipe uma dificuldade a ser estudada e, sempre que possível, resolvida. Muito pelos frutos que esse tipo de trabalho dá para uma empresa e muito mais pelo fato de criar um ambiente de trabalho agradável, justo e produtivo.

São vários elementos que podem levar às diferenças dentro de uma equipe, como religião, feminilidade e masculinidade, raça, cultura. Todos esses fatores podem ser importantes para se trabalhar dentro de um grupo. Saber como evitar os conflitos e aceitar as diferenças e até ensinar isso aos membros do grupo faz não só um bom líder, como também bons colaboradores e funcionários. Afinal, uma organização é um espaço no qual existem interesses diversos e conflitantes, e isso sempre vai gerar certos conflitos internos, que, se bem intermediados pelo gestor, podem resultar em concordância e aceitação pelos funcionários. Com isso vêm as vantagens de se trabalhar em grupo.

As vantagens de se trabalhar em grupo são facilmente visíveis em curto prazo. Vergara (2006, p. 192) aponta que “A primeira vantagem de se trabalhar em equipe é a agilidade na captação de informações e em seu uso”.

Isso significa que um grupo bem unido e com uma boa comunicação facilmente resolve questões com rapidez e agilidade. Outra grande vantagem apontada por Vergara (2006) é como uma equipe bem estruturada pode gerar ideias mais ricas e elaboradas, visando a uma melhor qualidade, já que elas vêm de diferentes pontos de vista sobre o mesmo estudo em questão.

Por fim, outra vantagem muito grande e a que traz os melhores frutos para a organização é o comprometimento, isso se deve pelo fato do poder de uma equipe ser compartilhado entre seus integrantes, o que faz com que cada colaborador se engaje e se sinta responsável pelo trabalho, dividindo os afazeres e se dedicando ao trabalho. Nesse fenômeno de trabalho em equipe e comprometimento, Vergara (2006, p. 193) aponta que “Há, aí, um componente de cumplicidade. As pessoas sentem-se motivadas”.

Considerações finais

Este presente artigo apresentou, por meio de pesquisa em vários livros e autores estudiosos do tema, como foi concebido o conceito de gestão e como, através do tempo, essa ideia foi aprimorada, a fim de respeitar e melhorar a condição humana dentro das organizações mundiais.

Foi também destrinchado o conceito da gestão e todas as suas partes, mostrando todo o avanço histórico dentro das empresas que a fizeram chegar neste ponto atual, começando pelo líder, figura central e motivadora dos indivíduos que fazem parte de uma equipe, passando pelos agentes motivadores individuais, que movem e dão a satisfação aos colaboradores.

Até por fim chegar ao conceito de trabalho em equipe, aprofundando-se nas principais diferenças e conflitos dentro de um grupo, mostrando formas de lidar com tais diferenças e melhorar o entrosamento dentro de uma equipe. Também foram apresentados as vantagens e os aprendizados que se tem trabalhando em conjunto com outras pessoas, tais como a velocidade na comunicação e a formação de ideias mais ricas.

Referências

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

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTA, Vilela da. **A diferença entre ser chefe e líder**. 2015. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/executive-coaching/lideranca-e-coaching/diferenca-chefe-e-lider/>>. Acesso em: 8 maio 2016.

PENTEADO, J. R. W. **Técnica de chefia e liderança**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1969.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.