

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL: PERSPECTIVAS E PRÁTICAS DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS EM INDÚSTRIAS DE JUIZ DE FORA

Aretha Henrique Martins Salomão.¹

Patricia Almeida Ashley.²

RESUMO

Nota-se uma forte necessidade das organizações em aprimorar o desempenho de equipes de trabalho, o que provoca uma elevação no número de estudos preocupados com variáveis que contribuem para o sucesso empresarial. Entretanto, cabe propor um desdobramento de cada um destes conceitos de modo a verificar se realmente há uma inter-relação entre eles na prática organizacional. Este estudo visa abordar questões referentes ao desenvolvimento de equipes, relacionando-as a aspectos da cultura organizacional e a fatores que caracterizam o sucesso empresarial no contexto contemporâneo. O pressuposto básico da pesquisa considera que o desenvolvimento de equipes de excelência pode ser relevante para o sucesso empresarial se adotado nas políticas de gestão, considerando particularidades da cultura da organização. A partir de pesquisa transversal e de caráter exploratório, realizou-se pesquisa de campo por meio de questionário com questões abertas e fechadas, o qual foi aplicado junto a gestores de recursos humanos em 23 empresas filiadas a FIEMG e situadas em Juiz de Fora. Os resultados contribuíram para uma versão revista e ampliada de um modelo conceitual analítico desenvolvido a partir do referencial teórico, sendo relevantes para uma adequação das políticas internas de gestão visando contribuir para o sucesso empresarial. Há uma perspectiva de aplicação tecnológica e social desta pesquisa na medida em que apresentará contribuições de cunho prático para desenvolvimento de ações dentro das organizações.

PALAVRAS-CHAVES: equipes de trabalho; desenvolvimento de equipes; cultura organizacional; sucesso empresarial.

ABSTRACT

Due to the necessity of improving the performance of the members in teamwork, there has been an increase on the number of studies which give special attention to the variables that can promote the organizational success. However, we have to consider a proposal of an analytical conceptual model in order to verify if there is really a relation among teamwork development and organizational success. The foundation of the research considers that the development of team excellence can be relevant to the organizational success, if it is put into practice in the management policies, taking the peculiarities of the organizational culture into account. A transversal and exploratory research was done through a questionnaire with opened and closed questions, which was applied in Human Resources managers of 23 associate FIEMG companies of Juiz de Fora. This way the results contribute for an analysis of the internal policies of management adequacy, aiming to contribute to the organizational success, being relevant to policies for managers development. This way the results will be very relevant because those results can be used to the adequacy of the internal prospect of technological and social application of this research once it offers practical and outstanding contribution to the development of actions inside the organizations.

KEYWORDS: teamwork; team development; organizational culture; organizational success.

INTRODUÇÃO

¹ Mestre em Sistemas de Gestão. Professora da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho.

² Doutora em Administração de Empresas. Professora da Universidade Federal Fluminense.

Com a velocidade da transformação tecnológica, as organizações se sentem obrigadas a buscar flexibilidade em suas operações para alcançarem novas oportunidades no mercado. Conseqüentemente, essas organizações passam a adotar estruturas organizacionais mais complexas e modelos de gestão mais competitivos, especialmente aqueles voltados para a participação de equipes de trabalho.

A sociedade característica deste século tem enfatizado bastante o trabalho em equipe, já que ele continua sendo percebido como a vantagem competitiva definitiva na promoção do desempenho de excelência das organizações. O trabalho em equipe pode ser definido como algo que contribui para o alcance dos resultados organizacionais à medida que potencializa a capacidade de inovar e solucionar problemas por meio de atitudes colaborativas dos membros da equipe (Guerra, 2002). Assim, parte-se do pressuposto de que só conquistam o sucesso os grupos que superam as tendências comportamentais de cunho individualista. Por isso, transformar os grupos em verdadeiras equipes constitui um grande desafio.

Pode-se considerar, então, que as equipes de trabalho são instâncias inerentes à vida organizacional e a forma como são desenvolvidas interfere no processo produtivo e na qualidade do resultado final alcançado. Portanto, o desenvolvimento de equipes pode ser uma ferramenta diferenciada a ser levada em conta nas políticas estratégicas de gestão.

Em virtude desse novo cenário que se apresenta, muitos conceitos tiveram que ser repensados conforme as características do desempenho que as organizações pretendem atingir, dentre os quais se destacam a cultura organizacional e o sucesso empresarial. As organizações criam sua própria cultura e isto pode interferir diretamente no desempenho dos indivíduos e das equipes de trabalho, e, conseqüentemente, no sucesso empresarial. Afinal, conforme apontam Silva e Zanelli (2004), os valores básicos compartilhados dentro de uma organização influenciam o modo como os seus membros sentem, pensam e agem. É interessante destacar que estudos desenvolvidos em organizações brasileiras têm enfatizado a influência de traços culturais no processo de gestão. Isso denota que características da cultura de uma empresa podem causar impacto para a competitividade desta empresa no mercado. Assim, a mudança cultural é vista por muitos autores como o caminho para o sucesso e para a revitalização organizacional.

Esse sucesso pode ser atingido de variadas forma seguindo a perspectiva de conceituação adotada. Critérios e normas de qualidade são uma das maneiras de se avaliar se a empresa atinge ou não a excelência no seu processo de gestão. Um outro modo de fazer esta

avaliação é através da adoção de diretrizes de sustentabilidade, as quais englobam uma visão bem mais ampla no contexto social, econômico e ambiental.

Considerar o alcance do sucesso empresarial que se alinhe com a sustentabilidade social, econômica e ambiental implica em avaliar diversas variáveis no contexto organizacional. Entretanto, partindo-se do pressuposto de que é necessário identificar apenas o aspecto social – referente ao desenvolvimento de equipes – esta pesquisa detém-se à apresentação de dois conceitos-chaves: transparência e responsabilidade social. Para isso, considera-se imprescindível entender os valores que norteiam as ações dos diversos intervenientes existentes no processo produtivo e perceber a necessidade de potencializar os talentos e os aspectos da transcendência na relação da empresa com os funcionários.

Tendo como base a contextualização supracitada, esta pesquisa pretende abordar questões referentes ao desenvolvimento de equipes, relacionando-as a aspectos relevantes da cultura organizacional e a fatores que caracterizam o sucesso empresarial no contexto contemporâneo. O objetivo geral deste estudo é contribuir para o conhecimento das variáveis contribuintes e decorrentes do desenvolvimento de equipes de excelência no âmbito de políticas de gestão para o sucesso empresarial. Assim, proposição inicial da pesquisa considera que o desenvolvimento de equipes de excelência pode ser relevante para o sucesso empresarial se adotado nas políticas de gestão, considerando particularidades da cultura da organização.

1 Equipes de Trabalho

O processo de globalização ainda ocasiona grandes transformações nos sistemas econômicos e, como consequência, as organizações tendem a buscar, cada vez mais, flexibilidade em suas operações com o intuito de conseguirem novas oportunidades no mercado. O aumento de competitividade e o gerenciamento de riscos e ameaças aos negócios obrigaram as organizações a adotarem modelos mais complexos de estruturas organizacionais, especialmente aqueles voltados para a participação de equipes de trabalho autogerenciadas. Ou seja, a atual valorização do trabalho em equipe, por parte das organizações, está diretamente relacionada à possibilidade de conquista de vantagens competitivas.

Devido a este fato, as equipes de trabalho passaram a ser intensamente estudadas nas duas últimas décadas com o objetivo de se compreender como elas poderiam contribuir para o sucesso empresarial. A análise do conceito de equipes de trabalho é permeada por estudos

que, na verdade, tratam sobre grupos. Todavia, existem duas visões predominantes que abordam esses conceitos de maneira diferenciada.

A primeira considera que grupos e equipes constituem diferentes conceitos, enquanto a segunda concebe equipes como sinônimo de grupos. Os trabalhos mais expressivos são os de Meister (1976), Brannick e Prince (1997), Mucchielli (1980) e Campion, Medsker e Higgs (1993), os quais enfatizam que o grupo é autodirecionado e compartilha recursos para atingir metas bem definidas em termos de tempo e de tarefas, ao passo que as equipes desenvolvem funções bem estabelecidas a fim de atingir um objetivo coletivo e desejado.

Representando a segunda visão predominante – a que considera grupos e equipes como sinônimos – existem os trabalhos de Lapassade (1977) e Rodrigues (2003), os quais enfatizam principalmente a interação entre dois ou mais membros devido a um objetivo comum. Além disso, esses autores destacam a interdependência entre os membros e as tarefas por eles desenvolvidas.

A variedade de definições existentes sobre grupos ou equipes de trabalho pode ser indicativa tanto do aumento de interesse pelo tema quanto de uma busca por um aprimoramento conceitual, mesmo que este ainda não esteja ocorrendo. Percebe-se que muitas destas definições podem ser consideradas complementares por enfocarem elementos que, apesar de diferenciados, não implicam em divergências conceituais.

Na prática, dentro de uma organização, é possível observar que uma equipe atua impondo suas próprias metas. Através da liderança compartilhada, os membros se integram à equipe e procuram agregar conhecimento. O diálogo é estimulado, facilitando a busca coletiva por soluções de problemas. As ações são sempre implementadas em conjunto e o trabalho é contínuo, o que faz a equipe conseguir uma avaliação direta de seus resultados. Assim, desenvolver equipes pode contribuir para o alcance de vantagem competitiva pela empresa.

O desenvolvimento de equipes consiste em uma técnica facilitadora da utilização mais adequada dos recursos humanos disponíveis, e, por isso, ocorre de forma cada vez mais freqüente nas organizações. Além disso, constitui uma estratégia que proporciona o aumento da produtividade, uma maior qualidade dos produtos e serviços, uma redução de custos, a realização das necessidades dos clientes, bem como a satisfação dos membros da equipe (GONZALEZ, SILVA e CORNEJO, 1996).

1.1 Tipos de Equipes

Os tipos de equipes são referenciados na literatura especializada das mais diversas formas. Por este motivo há uma grande dificuldade em estabelecer uma única classificação. O consenso a respeito dos tipos de equipes ainda não foi atingido, por isto este trabalho propõe apresentar apenas algumas classificações mais relevantes.

Parker (1995) apresenta dois enfoques para classificação das equipes. O primeiro refere-se ao tempo de duração. Nele o autor inclui as equipes permanentes (com tempo de duração indeterminado) e as equipes temporárias (criada para atingir um objetivo específico). O segundo diz respeito à titularidade da equipe, podendo ser funcional, multifuncional ou autogerenciável. A equipe funcional é composta pelo líder e seus subordinados diretos. Tem regras claras e papéis bem definidos, além de bem demarcadas questões como autoridade, relações, tomada de decisões, liderança e gerenciamento. A equipe multifuncional combina um conjunto de habilidades complementares. Também é chamada de equipe multidisciplinar, pois agrega pessoas de vários departamentos funcionais para resolver problemas mútuos. A equipe autogerenciável é aquela em que seus membros são responsáveis pela execução do trabalho, pela melhoria das operações, pelo planejamento e controle das atividades, bem como pelo seu próprio gerenciamento.

Robbins (2005) propõe uma classificação baseada nos motivos de formação da equipe. Com isso, elas podem ser denominadas: a) equipes de interesse: formadas para atingir uma meta de interesse comum; b) equipes de amizade: formadas, principalmente, porque seus membros possuem características em comum; c) equipes de comando: definidas pela alta direção da empresa; e d) equipes de tarefas: formadas para o cumprimento de uma tarefa específica.

É importante destacar que as classificações apresentadas não são as únicas encontradas na literatura, porém as mais pertinentes para o direcionamento deste trabalho. Contudo, vale salientar que tais classificações mostram que o trabalho em equipe nas organizações pode ser diversificado, variando suas funções e objetivos conforme a tipologia de estruturação adotada.

De acordo com as considerações acima mencionadas, pode-se concluir que a criação de equipes de trabalho em ambientes organizacionais tem como finalidade melhorar a forma de realização das atividades, a interação pessoal e o nível de comunicação; reduzir os gastos; bem como prover uma maior qualidade do trabalho desenvolvido.

Entretanto, para isso é imprescindível que a organização adote o desenvolvimento de equipes em sua política de gestão, oferecendo condições favoráveis ao seu funcionamento,

fornecendo recursos capazes de capacitar seus integrantes a esta nova forma de trabalho e procurando reduzir suas resistências. Conforme destacado por Sens (2006), é essencial que haja um planejamento para implantar equipes e distribuir suas atividades, e que a organização possua uma cultura orientada para este estilo de trabalho.

2 Cultura Organizacional

A importância da cultura organizacional é inegável quando se pensa em práticas de gestão empresarial, visto que ela exerce uma grande influência sobre o comportamento dos funcionários e dos próprios líderes. A cultura é uma característica bastante particular de cada organização, composta por diversos elementos que podem interferir, de alguma forma, no desempenho das equipes de trabalho e, conseqüentemente, no sucesso empresarial. Por isso, para se chegar à compreensão da cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais complexos do processo de construção da realidade.

Segundo Fischer (2007), a cultura organizacional vem sendo desvendada através de um esforço de desenvolvimento teórico e metodológico, propiciando o surgimento de novas propostas conceituais, de categorias analíticas mais adequadas de técnicas mais apuradas de investigação e de posturas investigativas com maior sensibilidade para captar o objeto de trabalho que se pesquisa. Barbosa (1996) enfatiza que a cultura de uma empresa é uma variável importante que pode funcionar como um complicador ou como um aliado na implementação ou na adoção de novas políticas administrativas.

É notável que grande parte da literatura especializada apresenta concordância entre algumas características da cultura organizacional. Dentre elas, destacam-se o aspecto de coletividade, a base histórica, a capacidade de ser simbólica e indistinta – incorporando contradições, ambigüidades e confusões –, o dinamismo e a capacidade de criar identidade coletiva e comprometimento.

Logo, gestão da cultura organizacional e a administração da mudança tornam-se ferramentas extremamente importantes para a obtenção dos resultados esperados. Qualquer prática para modificar a cultura organizacional deverá envolver pensamento e ação.

Portanto, a organização moderna precisa buscar a inovação ou tomar a iniciativa da mudança, transferindo recursos escassos e dispendiosos de conhecimento, das áreas de baixa produtividade, para as oportunidades de realizações e contribuições. Considerando-se os cenários ambientais de sucessivas transformações, qualquer organização, cujo propósito tenha foco no longo prazo, deverá se estruturar de forma flexível tanto para absorver as mudanças

impostas quanto para desenvolver mudanças culturais adaptativas. Assim, a gestão da cultura e mudança organizacional torna-se um elemento fundamental na busca do sucesso empresarial.

3 Sucesso Empresarial no Contexto Contemporâneo

Na literatura especializada, o conceito de sucesso empresarial é apresentado de forma muito ampla. Alguns autores o relacionam a práticas e ao alcance de resultados de qualidade, baseando-se na perspectiva da qualidade total e suas premissas. Nesta concepção, a empresa alcança o sucesso a partir do momento em que consegue implementar uma gestão pela qualidade e seguir normas, padrões e diretrizes que fundamentam este modelo de gestão. Os fundamentos da excelência são incorporados às operações de maneira continuada e em consonância com o perfil e as estratégias empresariais por inúmeras organizações de classe mundial.

Outros autores acreditam que o sucesso empresarial está vinculado à capacidade de a empresa ser sustentável. Ou seja, a empresa deve ser capaz de se autogerir, mantendo equilíbrio com as práticas de mercado, adotando modelos de gestão éticos, responsáveis e transparentes, e garantindo a preservação dos recursos necessários para a sua sobrevivência. A sustentabilidade tem como premissa o uso responsável de três recursos com o objetivo de conferir longevidade às atividades das organizações: meio ambiente, pessoas e capital. Ou seja, a indústria deverá produzir mais com menos recursos, adotando tecnologias limpa, difundindo o conhecimento destas, e buscando simultaneamente a eficiência econômica e a justiça social.

A responsabilidade social pode contribuir decisivamente para a sustentabilidade do negócio e para a excelência do desempenho da organização, desde que a organização assuma de forma consistente e abrangente quanto ao desenvolvimento de seus colaboradores.

Segundo Almeida (2007), as organizações que souberem ser transparentes em relação aos produtos e processos, cujos componentes ou forma de funcionamento são mantidos em sigilo, estarão em melhores posições frente ao público, mesmo em momentos onde terá que reiterar, por motivos comerciais, o segredo de suas atividades. Tapscott e Ticoll (2005) acrescentam que a transparência e os valores corporativos aumentam o valor de mercado. Isto porque estratégias centradas nos *stakeholders* e na sustentabilidade são um forte argumento para a competitividade.

De qualquer maneira, o que a maioria dos teóricos que trabalham este tema concordam é que o sucesso empresarial está diretamente relacionado com a geração de valor e vantagem competitiva para a organização. Segundo Fleck (2004), o sucesso requer o desenvolvimento de duas habilidades: a capacidade de a empresa exercer prolongado poder no mercado, ocupando posição privilegiada no setor, e a capacidade de ela projetar processos organizacionais que lhe permitam capturar, explorar e reconfigurar recursos valiosos, moldando seu ambiente de negócios.

No entanto, para que a empresa possa verificar se atingiu o sucesso, é necessário definir correta e completamente seus objetivos. Afinal, eles constituirão o fundamento para os critérios a serem adotados como indicadores do sucesso empresarial.

4 Modelo Conceitual para Análise de Relações entre Desenvolvimento de Equipes de Excelência e Sucesso Empresarial

Utilizando como base referências da literatura apresentada, pode-se formular um modelo conceitual analítico para análise das relações entre desenvolvimento de equipes de excelência e sucesso empresarial.

A variável denominada critério, neste modelo, refere-se ao alcance do sucesso empresarial, seja este considerado pela análise de indicadores de qualidade ou de sustentabilidade. As variáveis antecedentes consistem nos aspectos relativos ao desenvolvimento de equipes – tipos de equipe, políticas e práticas de desenvolvimento de equipes, bem como nas diretrizes estratégicas de negócios.

Tratando-se dos tipos de equipes, pode-se considerar a forma como estas são organizadas e estruturadas. Para esta pesquisa, são considerados os critérios de titularidade e motivos de formação das equipes.

Assim, para o critério de titularidade, conforme apontado por Parker (1995), as equipes podem ser: funcionais – compostas por líder e subordinados, com regras claras demarcadas pela autoridade; interfuncionais ou multidisciplinares – compostas por membros com habilidades complementares; e autogerenciadas – compostas por membros responsáveis pelo planejamento e gerenciamento da equipe.

Analisando este critério de titularidade com os aspectos constituintes do sucesso empresarial, torna-se possível propor a seguinte relação: à medida que há uma descentralização do poder e uma democratização das tomadas de decisão, mais os membros

da equipe se sentem responsáveis pelos resultados, contribuindo de forma mais efetiva para o sucesso empresarial.

Quanto ao critério de motivos do desenvolvimento de equipes, propostos por Robbins (2002), tem-se quatro dimensões: a) interesse: equipes formadas para atingir uma meta de interesse comum; b) amizade: equipes formadas porque seus membros possuem características comuns; c) comando: equipes definidas pela alta direção; e d) tarefa: equipes formadas para o cumprimento de uma tarefa específica.

Direcionando para o contexto de contribuição para o sucesso empresarial, pode-se propor que a adoção de motivos relacionados a tarefas e comando contribui mais efetivamente para o sucesso da organização, visto que tais motivos relacionam-se, de alguma forma, às diretrizes estratégicas da empresa.

Com relação às políticas e práticas de desenvolvimento de equipes, esta pesquisa se baseia na proposta que descreve o desenvolvimento de equipes por meio das ações e estratégias para se implementar uma equipe, conforme apresentado na revisão de literatura. Assim, torna-se essencial que a organização considere: 1) pequeno número de integrantes; 2) qualidade do vínculo interpessoal; 3) unidade; 4) intencionalidade comum dirigida para um objetivo coletivo e desejado; 5) obrigações; 6) organização; 7) estabelecimento da missão da equipe; 8) otimização do ciclo de trabalho; 9) definição de metas e papéis para cada membro; 10) cuidados operacionais voltados para técnicas de solução de problemas; 11) cuidados pessoais referentes a aspectos motivacionais e comportamentais dos membros da equipe; e 12) existência de liderança efetiva.

Desta forma, pode-se considerar que quanto mais critérios de desenvolvimento de equipes forem adotados pela política de gestão da empresa, melhor será o desempenho dos membros da equipe e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Com isso, mais satisfatória será a contribuição para o alcance do sucesso empresarial. Neste sentido, ressalta-se que não basta a direção da organização se propor a desenvolver equipes de excelência, se isto não está presente na letra e nas práticas das diretrizes estratégicas da empresa. Portanto, torna-se imprescindível verificar se este conteúdo está inserido nas políticas estratégicas de gestão e se configura processos de gestão coerentes com esta política. Além disso, entende-se que muitas organizações já reconhecem a importância do desenvolvimento de equipes, porém ainda não adotam esta prática nem em discurso, nem em documentos, nem em seu cotidiano gerencial. Por isso, as expectativas referentes ao atingimento de equipes de excelência podem contribuir para este modelo, sendo, então, avaliadas nesta pesquisa.

Por fim, é importante determinar quais aspectos referentes ao sucesso empresarial são considerados: a) fundamentos do modelo de excelência de gestão proposto pela Fundação Nacional da Qualidade – pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social; e b) critérios de avaliação de sustentabilidade, considerando Almeida (2007) – transparência e responsabilidade social.

Fazendo uma síntese da abordagem teórica apresentada nesta seção, propõe-se elaborar um modelo conceitual analítico, para fins de aplicação em pesquisa de campo, contemplando as dimensões conceituais tipos de equipe, desenvolvimento de equipes, diretrizes estratégicas de negócio, equipes de excelência e sucesso empresarial que foram acima abordados, conforme figura 1.

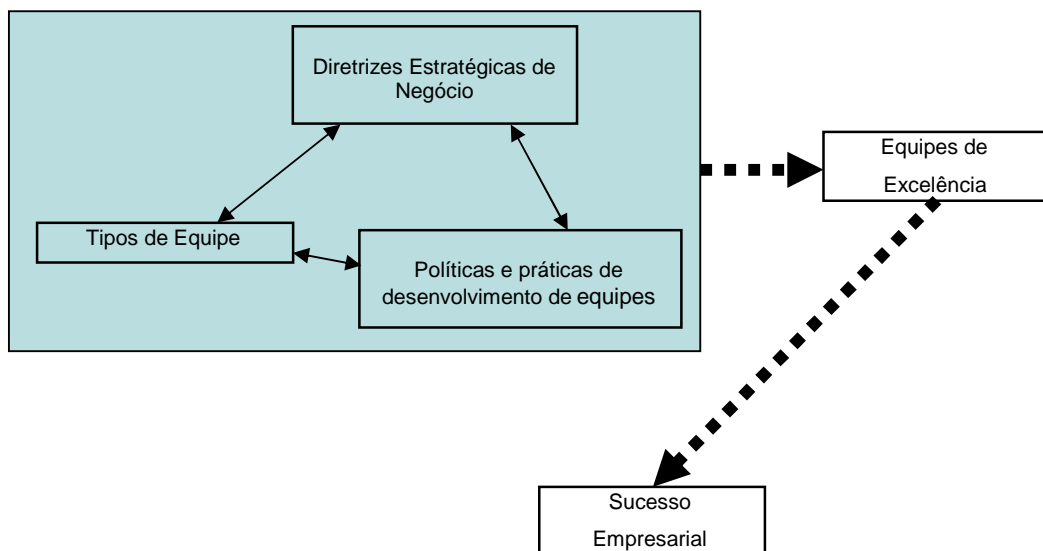


Figura 1 – Modelo Conceitual para Análise de Relações entre Desenvolvimento de Equipes de Excelência e Sucesso Empresarial.

Assim, com base no modelo conceitual apresentado, cabe sugerir uma proposição inicial a ser verificada: equipes de excelência contribuem para o sucesso empresarial e necessitam estar inseridas em políticas e práticas de desenvolvimento de equipes no âmbito das diretrizes estratégicas de gestão.

A partir da testagem e análise dos resultados da aplicação do modelo, poder-se-á apontar algumas contribuições para o aprimoramento das políticas de gestão empresarial no

que se refere ao desenvolvimento de equipes de excelência em empresas de médio e grande porte de Juiz de Fora, o objetivo geral deste trabalho.

A metodologia utilizada para verificar estas relações entre as dimensões conceituais será detalhadamente explicitada no capítulo seguinte.

5 Metodologia

Este estudo é caracterizado como transversal e de caráter exploratório, segundo Gil (2002). Para este autor, as pesquisas exploratórias visam principalmente o aprimoramento de idéias e, por isso, possibilitam a consideração de vários aspectos relativos ao fato estudado. Além disso, esta pesquisa possui natureza aplicada, visto que busca gerar conhecimento para a aplicação prática em soluções de problemas específicos.

A pesquisa foi efetuada, em uma primeira etapa, por meio da realização de um levantamento bibliográfico sobre o tema e, em uma segunda etapa, em pesquisa de campo para fins de testagem e aperfeiçoamento do modelo conceitual analítico proposto e fundamentado no referencial teórico.

Como o interesse da pesquisa é o de trabalhar com o universo de organizações de médio e grande porte da cidade de Juiz de Fora, localizada na Zona da Mata Mineira, optou-se por desenvolver as atividades da pesquisa por intermédio da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata (FIEMG – Regional Zona da Mata), visto que esta instituição compreende inúmeras informações e dados acerca das indústrias da região.

A amostra pesquisada foi constituída por 23 empresas de médio e grande porte de Juiz de Fora, afiliadas à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Regional Zona da Mata. Devido à particularidade do tema estudado, a pesquisa foi direcionada aos gestores que possuem conhecimento acerca das políticas de gestão da empresa. Visando garantir equivalência entre os respondentes, o questionário foi direcionado para os gestores de recursos humanos, uma vez que há a credibilidade de que estes profissionais estejam inteirados acerca das estratégias e políticas de gestão, bem como possuem conhecimento sobre o assunto abordado nesta pesquisa.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário semi-estruturado, criado especificamente para esta pesquisa, aos gestores das organizações selecionadas. Os itens do instrumento abrangem aspectos do processo de desenvolvimento de equipes relacionado ao contexto das políticas de gestão adotadas pela empresa, bem como

aspectos relativos ao sucesso empresarial. O instrumento é composto por questões semi-abertas que buscam entender melhor as interfaces entre as variáveis estudadas nesta pesquisa.

A escolha de quais questões seriam e se seriam abertas ou fechadas seguiu o seguinte procedimento. Primeiro, buscou-se apontar questões que estivessem pertinentes a cada dimensão conceitual do modelo analítico apresentado no referencial teórico, considerando as variáveis citadas por diversos autores no capítulo anterior. Segundo, optou-se por questões abertas para os aspectos das dimensões em que não há variáveis citadas já amplamente disseminadas e que fosse relevante para uma pesquisa exploratória levantar junto aos sujeitos da pesquisa.

As questões fechadas tratam das seguintes variáveis ou aspectos das dimensões conceituais: a) tipologia das equipes; b) políticas e práticas de desenvolvimento de equipes; c) integração das políticas e práticas de desenvolvimento de equipes às diretrizes estratégicas de gestão; e d) indicadores de sucesso empresarial. Já as questões abertas buscam aprofundar no entendimento de como estas mesmas variáveis ou aspectos das dimensões conceituais estão sendo utilizados na prática das organizações.

A análise de dados foi por meio de abordagem quali-quantitativa, em função de o instrumento de coleta apresentar questões fechadas e questões abertas. Para as questões fechadas, as opções de respostas escolhidas pelos sujeitos respondentes foram tratadas por estatística básica para mensuração de frequência de respostas na amostra da pesquisa, sem haver adoção de técnicas de inferência estatística para o universo da pesquisa. Para as questões abertas, a interpretação dos dados utilizou o método de análise de conteúdo, baseando-se na técnica de categorias temáticas. Esta interpretação foi fundamentada nos resultados obtidos das respostas aos questionários aplicados com base no referencial teórico adotado.

6 Análise e Discussão dos Resultados

Após cuidadosa análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário foi possível chegar aos resultados que serão apresentados e discutidos a seguir.

A estrutura funcional de equipes, isto é, um líder e subordinados, com regras claras demarcadas pela autoridade, é a mais adotada pelas empresas, assim como a organização por tarefa, ou seja, equipe formada para o cumprimento de uma tarefa específica.

Além disso, nota-se uma grande variedade em políticas e práticas de desenvolvimento de equipes adotadas pelas empresas. As principais delas são: cuidados operacionais voltados

para técnicas de solução de problemas; organização; cuidados pessoais referentes a aspectos motivacionais e comportamentais; existência de liderança efetiva; e intencionalidade comum dirigida para um objetivo claro e aceito

Quanto à presença de conteúdos referentes a desenvolvimento de equipes nas diretrizes estratégicas da empresa, nota-se que as empresas incluem, principalmente, cuidados operacionais voltados para técnicas de solução de problemas; otimização do ciclo de trabalho; definição de metas e papéis para cada membro; existência de liderança efetiva; e organização.

Objetivando identificar ações que visam o alcance de equipes de excelência, foi encontrado que as empresas apostam, essencialmente, no desenvolvimento de habilidades de comunicação entre membros da equipe, incluindo lideranças; acreditam que o melhor é motivar os membros; confiam na capacitação técnica da equipe; preferem desenvolver lideranças; e acreditam em uma maior transparência nas diretrizes estratégicas da empresa.

No que diz respeito a sucesso empresarial, a avaliação consistiu somente em averiguar quais dos indicadores, baseados nos critérios de excelência do PNQ, são adotados nas políticas de gestão estratégica. Os dados encontrados foram: o conhecimento sobre o cliente e o mercado; cultura de inovação ou valorização de pessoas; desenvolvimento de parcerias ou responsabilidade social; aprendizado organizacional; orientação por processos e informações; visão de futuro; liderança e constância de propósitos; e pensamento sistêmico.

Por fim, para concluir, o questionário foi orientado para indicar até que ponto e como o desenvolvimento de equipes contribui para os indicadores de sucesso da empresa. Do total de respondentes, quinze gestores disseram contribuir totalmente; sete afirmam contribuir muito; e apenas um considera a contribuição como média.

Quanto à proposição inicial da pesquisa, os resultados demonstraram que há lacunas a investigar para fins de validação plena da relação entre políticas e práticas de desenvolvimento de equipes, diretrizes estratégicas de negócio, equipes de excelência e sucesso empresarial. Pode-se citar, por exemplo, a necessidade de avaliar o nível de compreensão dos gestores acerca do conceito de desenvolvimento de equipes, bem como dos indicadores de sucesso empresarial. Uma outra lacuna diz respeito à mensuração do sucesso empresarial, já que grande parte das empresas entrevistadas não utiliza os indicadores mencionados.

Com base nos resultados apresentados nas categorias temáticas das respostas às questões fechadas e às questões abertas do questionário aplicado, é possível elencar e consolidar variáveis a comporem as dimensões conceituais do modelo conceitual analítico inicialmente proposto a partir do referencial teórico, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1

Modelo Conceitual Analítico Revisto e Ampliado

Dimensão Conceitual	Variáveis organizadas por categorias temáticas (categorias e itens de variáveis)
Tipo de Equipe	Funcional
	Multifuncional (diretrizes NBR ISO 9001:2000; comissões internas)
	Autogerenciável
	Por interesse
	Por comando
	Por tarefa
Políticas e Práticas de Desenvolvimento de Equipes	Cuidados operacionais voltados para técnicas de solução de problemas (cursos e treinamentos)
	Cuidados pessoais referentes a aspectos motivacionais e comportamentais (bolsa auxílio para educação formal; dinâmicas de grupo; confraternizações; auxílio para família; sorteio de brindes)
	Definição de metas e papéis para cada membro (bonificação por meta atingida)
	Estabelecimento de missão
	Existência de liderança efetiva
	Intencionalidade comum dirigida para um objetivo claro e aceito
	Obrigações
	Organização
	Otimização do ciclo de trabalho (reuniões; desenvolvimento de software)
	Pequeno número de integrantes
	Qualidade do vínculo interpessoal (acompanhamento psicológico; pesquisa de clima organizacional; ginástica laboral)
	Unidade (coesão entre os membros)

	Gestão por competências (avaliação de desempenho baseada em competências)
Diretrizes Estratégicas de Negócio	Cuidados operacionais voltados para técnicas de solução de problemas (treinamentos)
	Cuidados pessoais referentes a aspectos motivacionais e comportamentais (recrutamento interno)
	Definição de metas e papéis para cada membro
	Estabelecimento de missão
	Existência de liderança efetiva
	Intencionalidade comum dirigida para um objetivo claro e aceito
	Obrigações (normas)
	Organização
	Otimização do ciclo de trabalho (reuniões)
	Pequeno número de integrantes
	Qualidade do vínculo interpessoal (qualidade de vida; conduta ética)
Unidade (alinhamento para tomada de decisões)	
Equipes de Excelência	Alterações nas políticas da empresa (reestruturação do setor de RH; políticas de cargos e salários)
	Capacitação técnica da equipe (treinamentos)
	Desenvolvimento de habilidades de comunicação entre membros da equipe
	Desenvolvimento de lideranças
	Maior transparência nas diretrizes estratégicas da empresa (divulgação das estratégias do negócio)
	Melhor definição de metas e objetivos da equipe
	Melhor distribuição de papéis e responsabilidades
	Motivação dos membros (atividades motivacionais)
Sucesso Empresarial	Aprendizado organizacional
	Conhecimento sobre o cliente e o mercado (estudo sobre mercado)

	Cultura de inovação
	Desenvolvimento de parcerias
	Geração de valor (participação em prêmios de excelência; certificações)
	Liderança e constância de propósitos
	Orientação por processos e informações
	Pensamento sistêmico
	Responsabilidade social (doações para a comunidade)
	Transparência
	Valorização das pessoas (treinamentos; programas de reconhecimento)
	Visão de futuro
	Tecnologia
	Unidade (cooperação entre os funcionários)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentou um modelo conceitual para análise de relações entre desenvolvimento de equipes de excelência e sucesso empresarial, partindo-se de referencial teórico que contempla cultura organizacional, sucesso empresarial e equipes de trabalho.

Foi possível observar, por meio da interpretação dos dados coletados, que o desenvolvimento de equipes é considerado, pelos gestores de recursos humanos, um fator importante para o alcance do sucesso empresarial. Devido a este fato, são adotadas práticas de desenvolvimento de equipes, mesmo que em menor escala e não cumprindo os procedimentos considerados ideais para tal.

Com base no conhecimento construído a partir da pesquisa, é possível sugerir algumas recomendações às empresas a fim de tornar mais efetivo o desempenho das equipes de trabalho. Inicialmente, é necessário ampliar o conhecimento dos gestores de recursos humanos acerca do processo de desenvolvimento de equipes, de modo que possa ser incorporado em políticas e aplicado em práticas organizacionais, ampliando a efetividade no desempenho das equipes e funcionários. Outra recomendação refere-se à adoção sistêmica de indicadores de sucesso empresarial nas políticas e processos de gestão. Foi verificada que há pouca mensuração dos dados referentes ao alcance ou não do sucesso da organização, o que

dificulta o entendimento quanto ao impacto do desenvolvimento de equipes nos resultados da empresa. Isto indica que algum aspecto do processo de desenvolvimento de equipes adotado nas empresas pesquisadas pode não estar em consonância com a avaliação da própria equipe ou da empresa. Assim, faz-se necessário refletir sobre quais os indicadores de sucesso empresarial serão mais adequados adotar para cada organização, de acordo com o seu foco.

A principal contribuição desta pesquisa refere-se à inovação do questionamento, uma vez que até o momento, não foi localizado, no referencial teórico adotado, um estudo que enfatize a influência do desenvolvimento de equipes no sucesso empresarial. A partir deste trabalho, abre-se, portanto, uma nova perspectiva nos estudos sobre gestão de recursos humanos em conexão com modelos de indicadores de excelência empresarial.

Por fim, é importante ressaltar que há uma perspectiva de aplicação tecnológica e social desta pesquisa na medida em que apresenta contribuições de cunho prático para desenvolvimento de ações dentro das organizações. A partir dos resultados dessa e de novas pesquisas, as organizações podem tentar minimizar as falhas percebidas no processo de desenvolvimento de equipes, a fim de assegurar uma maior efetividade no desempenho empresarial, e, principalmente, considerar o modelo proposto como ferramenta de gestão para a busca de equipes de excelência que contribuam para o sucesso empresarial.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F.J.B. e PUENTES-PALACIOS, K. E. Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E e BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.357-379.

ALMEIDA, Fernando. **Os Desafios da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BARBOSA, L. N. H. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n° 4, p. 6-19, 1996.

FISCHER, Rosa Maria. O Círculo do Poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 63-86.

FLECK, Denise L. Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: insights das histórias da General Eletric e da Westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**. Ed. Especial. São Paulo, p. 79 – 106, 2004.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. São Paulo: FNQ, 2008.

_____. <http://www.fpnq.org.br/site/402/default.aspx>. Acesso em 29/02/2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4^a. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONZÁLEZ, Maria Pilar; SILVA, Manuel; e CORNEJO, José M. **Equipos de Trabajo Efectivos**. Barcelona: EUB, 1995.

GUERRA, Andréa Vanni. **Desenvolvimento de Equipes: uma abordagem através de tecnologias da educação à distância**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Trad.: Henrique Augusto de Araújo Mesquita. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

MUCCHIELLI, Roger. **O Trabalho em Equipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

PARKER, Glenn M. **O Poder das Equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11^a. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline Maria Leal e JABLONSKI, Bernardo. **Psicologia Social**. 24^a. Ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SACOMANO NETO, Mario & ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 7, n° 2, p. 136-145, Agosto 2000.

SENS, Mônica Justino. **Estudo comparativo dos fatores do ambiente de trabalho que influenciam na criatividade das equipes**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2006.

SILVA, Narbal e ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 407-442.

TAPSCOTT, Don & TICOLL, David. **A Empresa Transparente**. Trad.: Roger Maioli dos Santos. São Paulo: Mbooks do Brasil, 2005.