

## ***Trabalho em equipe: uma estratégia de gestão***

Esse artigo argumenta sobre o uso do trabalho em equipe como uma estratégia de gestão nas empresas, com vistas à melhoria da eficiência nos serviços prestados e aumento do nível de satisfação e bem-estar dos clientes. Através do desenvolvimento de uma pesquisa teórica de caráter exploratório-descritivo, por meio de um levantamento bibliográfico pautado na leitura e análise dos conteúdos presentes em livros, revistas científicas e artigos de periódicos disponibilizados em meio eletrônico, o referido estudo se propõe a analisar a importância do trabalho em equipe para melhoria da performance das empresas frente às pressões ambientais externas e no enfrentamento das demandas do mercado competitivo. Discorreremos, também, acerca do uso do trabalho em equipe como uma estratégia organizacional que contribui para o alcance dos objetivos traçados pelas empresas e para o aprimoramento de habilidades individuais e coletivas. Demonstramos, além disso, os vários benefícios obtidos por meio do trabalho em equipe, a exemplo da inovação, compartilhamento de ideias e/ou conhecimentos, novas oportunidades de aprendizagem através da troca de saberes e experiências, melhor desempenho e disposição para assumir riscos, assim como apresentamos algumas características e atitudes impróprias praticadas pelos indivíduos que atuam nessas instituições, como o individualismo, o desrespeito à diversidade e a falha na comunicação, e que se configuram como as principais barreiras encontradas para sua efetiva realização no contexto organizacional.

**Palavras-chave:** Estratégia Organizacional; Trabalho em Equipe; Benefícios e Barreiras.

## ***Teamwork: a management strategy***

This paper argues about the use of teamwork as a management strategy in companies, with a view to improving the efficiency of services provided and increasing the level of satisfaction and well-being of clients. Through the development of a theoretical exploratory-descriptive research, through a bibliographical survey based on the reading and analysis of the contents present in books, scientific journals and articles of periodicals made available in electronic means, this study proposes to analyze the importance of teamwork to improve the performance of companies in the face of external environmental pressures and in facing the demands of the competitive market. We also discuss the use of teamwork as an organizational strategy that contributes to the achievement of the goals set by companies and to the improvement of individual and collective skills. We also demonstrate the various benefits obtained through teamwork, such as innovation, sharing of ideas and / or knowledge, new learning opportunities through the exchange of knowledge and experiences, better performance and willingness to take risks, as we present some of the inappropriate characteristics and attitudes practiced by the individuals who work in these institutions, such as individualism, disrespect for diversity and lack of communication, and which are the main barriers to their effective realization in the organizational context.

**Keywords:** Organizational Strategy; Team Work; Benefits and Barriers.

Topic: **Recursos Humanos**

Received: **16/08/2017**

Approved: **17/11/2017**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Maria Juanete Evangelista da Cruz**

Centro Universitário Maurício de Nassau, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9095116546888758>

[juanetacruz@hotmail.com](mailto:juanetacruz@hotmail.com)

**Helena Maria Fagundes dos Santos Braz**

Centro Universitário Maurício de Nassau, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/9373582225272500>

[hbraz81@gmail.com](mailto:hbraz81@gmail.com)



DOI: 10.6008/SPC2595-4318.2017.001.0005

### **Referencing this:**

CRUZ, M. J. E.; BRAZ, H. M. F. S.. Trabalho em equipe: uma estratégia de gestão. *Entrepreneurship*, v.1, n.1, p.46-58, 2017. DOI:

<http://doi.org/10.6008/SPC2595-4318.2017.001.0005>

## **INTRODUÇÃO**

Como importante elemento integrante do meio empresarial, a gestão estratégica faz uso de ferramentas disponíveis nas organizações para se tomar decisões. Segundo Mintzberg et al. (2001), a estratégia é o padrão de decisões que integra os principais objetivos da organização, produz as principais políticas e planos para a obtenção desses objetivos.

De acordo com Mintzberg et al. (2001), a estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras, inseparável da estrutura e do comportamento da companhia na qual é realizada. Nessa conjuntura, definir e administrar os processos estratégicos de maneira efetiva pode ajudar as empresas a minimizar os riscos de um futuro.

Dentre as diversas estratégias organizacionais, destaca-se o trabalho em equipe. Na atual Era da Informação, o trabalho fragmentado e individual passa a ser substituído pela junção de pessoas em células ou equipes de produção que, atuam de forma integrada em atividades conjuntas, obtendo resultado totalmente diferente e melhor. Assim, o trabalho em equipe se configura como importante ferramenta estratégica a ser utilizada pela empresa para potencializar suas forças reais e potenciais e reduzir suas fraquezas reais e potenciais.

Conforme Katzenbach et al. (1994), uma equipe é um número reduzido de pessoas com competências complementares, comprometidas com um objetivo comum e um conjunto de metas, além de assegurar-se que cada um permaneça mutuamente responsável. Cardoso (2003) complementa afirmando que, equipe, por definição, é um grupo de trabalhadores que conjuntamente compartilham um objetivo e possuem a habilidade de monitorar seu próprio desempenho através de uma opinião contínua.

Desse modo, Reis et al. (2009) alega que, para que um trabalho seja realizado em equipe de modo eficiente, torna-se necessário um objetivo em comum que exija a união de esforços. Vale ressaltar que esse objetivo precisa ser igualmente compreendido por todos os membros da equipe e os esforços em conjunto, devem ser coordenados continuamente.

Considerando-se que nos dias atuais, as pessoas passam a maior parte de suas vidas em seus locais de trabalho, atuando no interior das organizações, essa situação reforça a grande relação de interdependência existente entre as empresas e as pessoas. O desenvolvimento do presente estudo se justifica uma vez que, por um lado, as organizações necessitam das pessoas para funcionar e obter êxito nos negócios. Por outro, as pessoas dependem das empresas, pois, delas retiram recursos indispensáveis à sua própria subsistência, bem como, por meio delas, atingem objetivos pessoais e individuais.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo analisar de que maneira o trabalho em equipe pode ser utilizado como uma estratégia de gestão organizacional, ressaltando a importância da estratégia organizacional no processo de desenvolvimento de competências e para a expansão empresarial, demonstrando o valor do trabalho em equipe nas empresas, os benefícios por ele trazidos, assim como, as barreiras encontradas para o seu pleno exercício no âmbito organizacional.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho pode ser classificado como pesquisa bibliográfica, na medida em que busca identificar na literatura aspectos relacionados ao tema. Para realização desse estudo foi realizado no período de setembro a novembro de 2017 um levantamento em livros, periódicos e artigos disponibilizados em meio eletrônico.

Inicialmente, foi realizada uma investigação junto ao acervo de livros de uma biblioteca. Num segundo momento, foram pesquisadas revistas abertas, de acesso livre, através do uso das palavras-chaves estratégia organizacional, trabalho em equipe, benefícios e barreiras, a fim de localizar artigos com conteúdo semelhante ao tema aqui proposto. Durante o processo de pesquisa junto aos indexadores ou bancos de dados, priorizou-se a análise dos conteúdos encontrados em artigos e outros trabalhos disponíveis na biblioteca eletrônica científica on-line e em outros sites de caráter acadêmico, com o propósito de utilizar referências e informações autênticas na produção desse estudo.

## **DISCUSSÃO TEÓRICA**

### **Estratégia Organizacional**

Estudos comprovam que a estratégia organizacional exerce forte influência na competitividade, no desempenho e no crescimento empresarial, à medida que a adoção de comportamentos arbitrários por parte dos gestores pode ser altamente prejudicial para a organização. Nesse sentido, é importante destacar que a estratégia organizacional se traduz como a maneira em que as empresas adentram num determinado mercado, de modo a conquistar o espaço almejado (SERTEK, 2011). Ao conceituar estratégia organizacional, Chiavenato (2010) argumenta que

É um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo: aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais ao mesmo tempo em que se aplica mais intensamente as forças internas e se corrige as fraquezas internas. A estratégia representa o caminho escolhido pela empresa para enfrentar as turbulências externas e aproveitar os seus recursos e competências da melhor maneira possível. Quanto maior a mudança ambiental tanto mais necessária é a ação estratégica, desde que ágil e flexível para aglutinar e permitir adoção rápida de novos rumos e novas saídas.

Em complemento, Meirelles (1995) afirma que a estratégia organizacional pode ser vista como sendo o percurso mais eficiente a ser utilizado pela organização em prol do alcance de seus objetivos, devendo englobar todos os níveis hierárquicos nela existentes. Nesse cenário, tanto a alta direção quanto a média gerência exercem papéis fundamentais no estabelecimento da estratégia e proposição dos objetivos a serem atingidos pela empresa, tendo em vista que, detêm informações privilegiadas as habilidades necessárias à condução do sistema.

Como sendo um de seus aspectos essenciais, a estratégia organizacional envolve a empresa em sua totalidade para o alcance de efeitos cooperativos. Isso quer dizer que, a estratégia é um aglomerado de esforços orientados e integrados para oportunizar resultados cada vez mais satisfatórios. De acordo com Silva et al. (2016), a estratégia está diretamente ligada à longevidade da empresa. Para serem bem-sucedidas,

manterem-se firmes no mercado e sobreviverem às influências externas ambientais, é fundamental que as organizações redirecionem e adaptem seus métodos de gestão, a fim de atingir os objetivos estratégicos.

Cabe frisar que a composição de estratégias equivale a um aglomerado de ações que visam expandir a empresa, despertar o interesse e promover a satisfação de clientes, manter a atividade em meio ao mercado competitivo e melhorar o desempenho da organização. Somado a isso, segundo Thompson Júnior. et al. (2008), a estratégia traduz a maneira como a gestão planeja fazer a organização prosperar, como conquistar clientes, como cada departamento da empresa será comandado e como sua performance será aperfeiçoada.

O conceito de gestão estratégica sofreu mudanças a partir da nova visão de um mercado mais competitivo onde, as empresas precisam adotar nova postura em prol da realização de planos e atividades focadas no conhecimento e aprimoramento, como também, desenvolver uma capacidade distinta frente aos demais adversários. Nesse sentido, de acordo com Sobral (2013), os gestores possuem como atribuição decidir que direção a empresa deve seguir e elaborar as estratégias e os planos básicos para atingir os objetivos e favorecer ao crescimento da organização de maneira sustentada. Complementando essa afirmativa, Silva et al. (2016) justifica que a aplicação da estratégia engloba interligar a estratégia aos processos e às pessoas que irão efetivá-los, certificando que cada indivíduo terá responsabilidades específicas pela sua aplicação. O autor justifica ainda que, a manutenção de um sistema integrado de indicadores de performance ratifica a conformidade entre estratégia, operações e pessoas.

Kaplan et al. (2010) articula que a implantação da estratégia requer que todas as seções de negócio, apoio, equipes e funcionários se mantenham engajados e articulados com a estratégia e as metas organizacionais. Isso se deve ao fato de que, assim como defende Chiavenato (2008), faz-se necessário evitar qualquer tipo de desalinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos setores, pois, pode resultar em conflitos de interesses, divergências em relação à direção a ser tomada e desperdício de recursos, gerando um total desmonte dos esforços empreendidos pela organização.

Desse modo, segundo Kaplan et al. (2010), torna-se imprescindível que as organizações desenvolvam estratégias fundamentadas em elementos imateriais, a exemplo do capital intelectual que, se manifesta a partir do momento em que as empresas buscam aprimorar competências dos funcionários e utilizar o conhecimento das pessoas que nela atuam de modo eficiente, favoreçam às melhorias do potencial inovador em produtos e serviços, com vistas à obtenção da melhoria do relacionamento com os clientes, valorização da imagem da empresa nas esferas regulamentares e sociais e da vantagem competitiva frente às demais organizações.

Partindo dessa premissa, nota-se que quando a valorização das pessoas está inclusa nas estratégias da empresa, os resultados são satisfatórios para os colaboradores e a própria organização, pois, os recursos humanos tornam-se o elemento principal em meio ao esse mundo competitivo. Na medida em que as empresas despendem uma maior atenção às pessoas e as competências são visualizadas como parte integrante da estratégia para a diversificação competitiva, o reconhecimento do colaborador passa a ter mais relevância.

Ainda no que concerne à importância das estratégias organizacionais, Magro et al. (2017) articula que o comportamento estratégico deve nortear a tomada de decisões das organizações, em função das pressões ambientais e que as estratégias organizacionais adotadas se configuram como fator determinante para adaptações na estrutura, nas relações de trabalho e nos métodos gerenciais das organizações.

Partindo do princípio de cada pessoa pode se aperfeiçoar e/ou adquirir competências diferentes, as estratégias organizacionais devem estar associadas à ampliação do relacionamento interpessoal, pois segundo afirma Carvalho (2009), como seres sociais, os indivíduos necessitam viver em coletividade e interagir com outras pessoas, possibilitando a troca de experiências e saberes. Por isso, é imprescindível que as estratégias organizacionais sejam traçadas com foco no aproveitamento máximo das potencialidades de cada indivíduo, trabalhando defeitos e aprimorando as qualidades individuais em prol do sucesso da equipe de trabalho.

De acordo com Cassol et al. (2016), devido à realidade da nova economia, as empresas necessitam adotar novos planejamentos, com vistas ao aprendizado e aprimoramento das pessoas, por meio da valorização do trabalho em equipe para conquistar uma capacidade diferenciada perante aos concorrentes. Associado a isso, segundo Kaplan et al. (2010), dentre os aspectos que integram as estratégias organizacionais, a perspectiva de aprendizagem e crescimento está diretamente ligada aos recursos humanos essenciais para o êxito da organização, tais como eficiência, nível de satisfação, permanência e rendimento dos funcionários.

Ainda no campo da estratégia organizacional, Ferreira et al. (2009) destacam a importância do trabalho em equipe como sendo parte integrante do processo estratégico das empresas. Levando em conta que numa organização, os departamentos são integrados e cada setor possui um papel determinante para o cumprimento das metas estabelecidas, as organizações que valorizam a integração e o trabalho em equipe são mais produtivas e obtêm uma série de benefícios tais como: economia de tempo, maior assertividade, menor retrabalho e principalmente, aumento do índice de satisfação dos clientes.

## **O trabalho em equipe nas organizações**

Chiavenato (2010) é categórico ao afirmar que trabalhar em equipe é um dos fatores determinantes para o sucesso de uma organização. Quando se fala de trabalho em equipe, se fala de comunicação, cooperação, colaboração. Numa organização, as pessoas precisam interagir entre si. Tem de haver uma afinidade dessa equipe para que elas tenham a consciência que precisam umas das outras e que, o desempenho de uma vai impactar no da outra e isso conseqüentemente, dará um resultado satisfatório, ou não, no final do trabalho para a organização.

De acordo com esse autor, nos primórdios do século XX, período caracterizado pelo modelo de trabalho clássico ou tradicional, Taylor e Fayol, os engenheiros da Administração Científica, aplicaram determinados fundamentos de racionalização do trabalho para arquitetar cargos, determinar métodos padronizados e treinar pessoas com o propósito de atingir a máxima eficiência possível. Nessa fase, as pessoas eram vistas apenas como um complemento das máquinas, um simples recurso produtivo. Havia a

fragmentação do trabalho, no qual cada trabalhador realizava uma subtarefa primária e monótona, de maneira individualizada e isolada, numa linha de montagem.

A partir da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), conforme Boog (2002), surgem as primeiras definições acerca do trabalho em equipe ou trabalho em grupo, quando os soldados se subdividiam em grupos para enfrentar os adversários e assegurar sua sobrevivência. Associado a isso, as rápidas transformações sociais, culturais e econômicas que ocorreram no mundo trouxeram à tona, uma emergente necessidade de as empresas remodelarem sua organização hierárquica, a fim de evitar sua extinção.

De acordo com Filippim et al. (2008), nos dias atuais, o trabalho em equipe é uma das competências de maior relevância no mercado de trabalho. Ele vem se tornando a prática preferida, à medida em que sistemas hierárquicos tradicionais dão lugar a métodos de trabalho mais polivalentes, isto é, na medida em que a equipe como um todo é responsável pelas decisões.

Nesse âmbito, segundo Kalleder (2012), para compreender o real valor do trabalho em equipe nas empresas, faz-se necessário distinguir as definições de trabalho em grupo e trabalho em equipe. Kalleder (2012) destaca que o trabalho em grupo é caracterizado pela aglomeração de pessoas exercendo atividades laborativas juntas em um ambiente, mas cada um concentrado somente em sua própria tarefa, sem se interessar pela performance dos demais trabalhadores ali presentes.

Já no que diz respeito ao trabalho em equipe, Vergara (2009) destaca que este é marcado pela presença de objetivos comuns, a serem atingidos por meio do desempenho de todos os integrantes. Nesse sentido, o esforço coletivo é imprescindível para o alcance desses objetivos. Associado a isso, Vergara (2009) destaca que o trabalho em equipe requer, de cada um, identificar-se, efetivamente, como integrante de uma equipe. Sem essa identidade, dificilmente um conjunto de pessoas se converterá em uma equipe. Ainda em relação à diferenciação entre o trabalho em grupo e o trabalho em equipe, Chiavenato (2010) afirma que

as equipes são mais do que simples grupos humanos, pois elas têm características ímpares que os grupos não têm [...]: São conjuntos de pessoas com um objetivo em mente, as pessoas têm e compartilham os mesmos interesses, decidem e agem de maneira conjunta, têm forte interconectividade e intercâmbio de ideias, resultam em uma multiplicação de esforços das pessoas e há forte interação emocional e afetiva.

Um aspecto crucial para obter bons resultados em uma equipe está associado a inteligência emocional. De acordo com Kalleder (2012), a inteligência emocional deve se sobressair nas relações entre os integrantes da equipe, tendo em vista que, essa habilidade proporciona uma maior cooperação e comunicação entre os colaboradores. Além disso, ainda segundo Kalleder (2012), para que o trabalho em equipe seja bem-sucedido, é primordial que todos os seus componentes atuem de forma integrada e se movam na mesma direção, com vistas ao alcance do mesmo objetivo. Desse modo, é primordial estabelecer objetivos fixos, planejar estratégias para alcançá-los, estipular uma comunicação eficiente, com o propósito de verificar os resultados e viabilizar as correções que porventura sejam necessárias e articular lideranças partilhadas.

Acerca da comunicação, Vergara (2009) argumenta que essa se configura como sendo a base do trabalho em equipe já que, os pensamentos e sentimentos de cada membro precisam ser exteriorizados de

maneira sincera e num clima de respeito mútuo. Figueiredo (2009) enfatiza o trabalho em equipe como sendo um dos atributos do cooperativismo. Em complemento a essa afirmação, Reis et al. (2009) argumentam que para preservar o diferencial competitivo, a empresa necessitará desvendar maneiras de obter a aprovação das pessoas e fazer com que essas, se disponham a aprender e adaptar-se de acordo com as condições do cenário. Isso se deve ao fato de que nenhuma equipe de trabalho surge pronta. Treina e se aperfeiçoa continuamente.

Para Jones et al. (2008), o que determina o êxito ou insucesso do trabalho em equipe é a capacidade que seus membros devem desenvolver de trocar ideias entre si, corrigir os erros uns dos outros e solucionar os problemas assim que os mesmos surgem. Nesse sentido, as diferentes visões que cada componente da equipe possui, favorece a produção de ideias mais ricas e criativas, com maior grau de qualidade e aplicabilidade. Ainda no que concerne ao desenvolvimento do trabalho em equipe, Pilleti et al. (2015) alegam que na era do conhecimento, é essencial que as pessoas sejam valorizadas pelas informações, experiências e conhecimentos que possuem, pois, a partir do momento que a organização investe no aperfeiçoamento individual e da equipe, também estará contribuindo significativamente para o aumento da produtividade da empresa.

Pilleti et al. (2015) reforçam que as equipes de trabalho são essenciais para a evolução das organizações. Entretanto, para que isso realmente ocorra, as empresas devem investir e dar todo suporte às equipes sempre que se fizer necessário. Dessa maneira, essas terão as ferramentas adequadas e plenas condições de aprimorar sua performance e conseqüentemente, buscarão resultados cada vez melhores tanto para as próprias equipes, quanto para a organização da qual fazem parte.

### **Benefícios e barreiras do trabalho em equipe**

Ao tratar dos benefícios produzidos pelo trabalho em equipe, Robbins et al. (1997) enfatizam que equipes contribuem significativamente para o aumento da produtividade, pois, podem visualizar oportunidades para aprimorar eficiências que a administração tradicional deixará passar desatentamente. Nessa conjuntura, a inovação e o compartilhamento de informações e/ou conhecimentos podem ser citados como dois benefícios adquiridos por meio do trabalho em equipe. Segundo Vick et al. (2009), a inovação pode ser compreendida como novos ideais que são convertidos ou implantados em processos, produtos ou serviços, acrescentando valor à organização. Esses ideais são constituídos por meio de uma forte interação entre os indivíduos que atuam num ambiente favorável à criação do conhecimento.

Cabe frisar que, ainda de acordo com Vick et al. (2009), a realização do trabalho em equipe favorece à formação de equipes inovadoras, aptas a compartilharem ideias e conhecimentos, mas que, só poderão fazê-lo se contar com o suporte da organização. Direcionados pelos objetivos da empresa e preparados para a tomada de decisão, os integrantes da equipe passam a monitorar e traçar suas atividades, independentemente do nível hierárquico a que estão associados. Todavia, para que a inovação ocorra, é fundamental que a organização rompa com as tradicionais práticas cotidianas.

Acerca do compartilhamento, Webber (1993), o define como sendo uma alternativa acessível para ampliar o valor da empresa, tendo em vista que, essa passa a possuir um aglomerado de saberes individuais que pode converter em ativos valiosos. Ao falar propriamente sobre o compartilhamento do conhecimento como uma vantagem do trabalho em equipe, Sveiby (1998) afirma que esse deve ocorrer pela interatividade e que as organizações devem adotar estratégias para favorece-lo entre as pessoas.

Para Mintzberg et al. (2001), o conhecimento é concebido apenas por indivíduos e, a organização possui o papel de contribuir para a aprendizagem, incentivando-a em meio à equipe por meio da troca de saberes, experiências e observações. Nesse âmbito, o trabalho em equipe se configura como importante ferramenta ao oportunizar esse compartilhamento de ideias e conhecimentos, pois, por meio de conversas entre os componentes da equipe, conforme argumenta Webber (1993), os colaboradores demonstram o que sabem, partilham esse saber com seus colegas, trocam experiências e nesse processo, produzem novo conhecimento para a empresa. Desse modo, as conversas possibilitam o esclarecimento de dúvidas acerca do trabalho a ser realizado, promovem a sensação de pertencimento à equipe, assim como, são capazes de provocar o surgimento de um maior número de soluções criativas para os problemas detectados na organização.

Vick et al. (2009) enfatizam que a aprendizagem nas organizações exprime o teste contínuo das experiências e sua transformação em saber acessível a toda a empresa, de maneira apropriada aos seus objetivos. A característica principal da aprendizagem é o trabalho em equipe, em detrimento do individual. Tal situação exige que as organizações tomem decisões de forma descentralizada e com estruturas hierárquicas flexíveis.

Ainda segundo Vick et al. (2009), nas organizações voltadas para a aprendizagem, o trabalho em equipe favorece à comunicação aberta, o esforço para utilizar as informações da melhor forma possível e principalmente, coopera para a ampliação da capacidade de a organização tirar melhor proveito das condições ambientais externas que se alteram rapidamente. Complementando essa afirmação, Pinheiro et al. (2003), defende que quando eficiente, a comunicação produz resultados positivos e gera satisfação a todos os integrantes da equipe pois, esses se sentem motivados a desenvolver o trabalho com esmero, dedicando-se mais em busca de melhores resultados para a equipe e conseqüentemente, para a empresa.

Do ponto de vista de Reis et al. (2009), o trabalho em equipe também proporciona uma maior disposição para reagir às mudanças e assumir riscos. Somado a isso, esse tipo de trabalho favorece à tomada de decisões mais corretas, ações mais rápidas e resolução de problemas com maior criatividade pois, seus membros fortalecem continuamente uma base mais ampla de conhecimentos e experiências. Acerca disso, Vick et al. (2009) citam que o exercício de distinguir e agregar novos conhecimentos é um processo que necessita ser sistematizado através da ampla comunicação entre os indivíduos, essencial à adaptação das empresas às transformações ambientais.

Gasalla-Dapena (2007) discorre que a partir dessa sistematização da aprendizagem, ocorre a expansão contínua das habilidades individuais e coletivas, como também, um maior comprometimento por parte das equipes em atender às estratégias estabelecidas pela organização. Esse autor alega ainda que, se

pode constatar que quando as pessoas se sentem parte da organização, participam efetivamente da tomada de decisões e dos trabalhos em equipe, se reconhecem enquanto peças importantes numa engrenagem e se sentem mais satisfeitas e estimuladas a cooperar nas atividades propostas na empresa.

Reis et al. (2009) articulam ainda como vantagem do trabalho em equipe a predominância da responsabilidade compartilhada no que se refere às atividades a serem realizadas e o compromisso comum, em relação aos objetivos traçados pela organização. Outro benefício proveniente do trabalho em equipe refere-se à motivação. Presentes há muito tempo no campo da administração, os estudos acerca da motivação demonstram o quão importante é manter a satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. Conforme Castro (2015), trabalhando em equipe, cada membro compartilha ideias, reduz dificuldades, transforma o ambiente laboral em um local mais harmonioso e assim, atua de forma motivada. Ao definir motivação, Castro (2015) defende a tese que

Motivação é a ação ou o efeito de motivar; é a geração de causas, motivos, sentidos e razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações.

Partindo dessa definição, e conforme Vergara (2009), pode-se constatar que quando as pessoas se sentem parte da organização, participam efetivamente da tomada de decisões e dos trabalhos em equipe, se reconhecem enquanto peças importantes numa engrenagem e se sentem mais satisfeitas e motivadas a cooperar nas atividades propostas na empresa.

Segundo Hardingham (2000), não se pode deixar de destacar a melhoria das relações interpessoais que, também é resultante do trabalho em equipe. Como o resultado do grupo impacta sobre toda a equipe, torna-se imprescindível que os seus componentes saibam se relacionar entre si, buscando continuamente a resolução de divergências e mantendo o equilíbrio frente às adversidades surgidas ao longo do processo. Para que essas relações sejam benéficas, a comunicação entre as pessoas precisa ser clara e eficiente, tendo em vista que, contribui para a construção de saberes, já que, trocas de experiências possibilitam o aumento da aprendizagem. Somado a isso, por meio da comunicação é possível solucionar problemas e romper conflitos.

Braga et al. (2011) argumentam que quando eficiente, a comunicação produz resultados positivos e gera satisfação a todos os integrantes da equipe pois, esses se sentem motivados a desenvolver o trabalho com esmero, dedicando-se mais em busca de melhores resultados para a equipe e conseqüentemente, para a empresa. Ainda no que se refere à aprendizagem, Braga et al. (2011) articulam que se nota que o aprendizado em equipe oportuniza, além de benefícios em conjunto, desenvolvimento individual de cada pessoa. Esse aprendizado se estabelece em a partir da comunicação, do diálogo entre seus integrantes e compartilhamento de ideias individuais.

Segundo Cardoso (2003), outro benefício obtido por intermédio do trabalho em equipe é o maior envolvimento e comprometimento das pessoas. Os indivíduos que trabalham em equipe passam a ter um maior senso de compromisso e em meio à convivência com os demais componentes da equipe, desenvolvem

o senso de responsabilidade mútua. Associado a isso, Cardoso (2003) destaca que o trabalho em equipe também promove o desenvolvimento de uma maior criatividade e de habilidades diferentes para cada necessidade, já que uma boa equipe é formada por pessoas com conhecimentos e habilidades diferenciadas, a soma de tais conhecimentos favorece à tomada de decisões e soluções de problemas.

Sob a perspectiva de Dutra (2009), o trabalho em equipe também é capaz de melhorar o ambiente de trabalho, pois, para que a equipe seja bem-sucedida, faz-se necessária a manutenção de um espaço propício à integração e às ações coletivas. Esse ambiente deve ser dotado de todos os meios para que os indivíduos se sintam envolvidos com o grupo e ajam unidos em prol de um determinado objetivo.

Compartilhando do mesmo entendimento, Reis et al. (2009) afirmam que o trabalho em equipe favorece à manutenção de um recinto mais estimulante e inovador para todos os integrantes da equipe já que, cada componente assume sua responsabilidade, cumpre seus deveres, dividindo as tarefas onde todos contribuem com habilidades complementares, produzindo assim, sinergia e cooperação na equipe. Reis et al. (2009) enfatizam que quando há coesão entre os membros da equipe, o ambiente de trabalho se torna mais agradável haja vista que, os participantes evidenciam a necessidade de um maior entrosamento e singularidade em prol de um ambiente estimulador.

Entretanto, embora haja muitas vantagens, o trabalho em equipe pode encontrar algumas barreiras para ser realizado. Do ponto de vista de Kalleder (2012), observa-se que certas características e/ou atitudes presentes no ambiente empresarial são altamente prejudiciais, impedindo o alcance dos objetivos traçados e interrompendo ou até mesmo, encerrando um trabalho em equipe. Dentre tais atitudes, Kalleder (2012) cita que a oposição ao trabalho em equipe pode se concretizar a partir do momento em que as pessoas passam a agir individualmente. Sem que haja a interdependência entre os integrantes da equipe, o pensar e agir coletivamente, independentemente do cargo desempenhado na empresa, dificilmente serão atingidos os mesmos objetivos de uma equipe conexas e próspera.

Braga et al. (2011) defendem que a antipatia ou o constante mau humor também prejudicam o desenvolvimento do trabalho em equipe. Faz-se necessário desenvolver a capacidade de compatibilizar reflexões e emoções nas relações interpessoais, pois, o não cultivo da cordialidade e do comportamento humanitário pode extinguir os esforços da equipe. Somado a isso, o mau humor se propaga entre os colegas, transformando negativamente o ambiente de trabalho e convergindo para a redução dos índices de produtividade. O bom humor estreita as relações de confiança e associação da equipe, bem como, torna-se essencial para fortalecer novos relacionamentos.

Somada a essas atitudes, a falha de comunicação é configura-se como uma das mais relevantes barreiras a execução do trabalho em equipe. De acordo com Kalleder (2012), a partir do momento que se deixam contendas mal resolvidas, essas tendem a se intensificar com o passar do tempo, resultando em antipatia, maledicências e na difamação do ambiente de trabalho. Assim, é necessário debater e esclarecer para todos os envolvidos, as questões que não foram bem compreendidas, a fim de evitar transtornos maiores.

Segundo Ferreira (2013), a comunicação tem por atribuição constituir uma equipe, com o intuito de que se torne excelente. Ao utilizar a comunicação interna como ferramenta em prol do favorecimento da empresa, a equipe gestora perceberá aumentos consecutivos, tanto em relação ao contentamento de clientes internos e externos quanto em lucro subsequente.

Outra barreira do trabalho em equipe que merece atenção refere-se ao desrespeito à diversidade. Ferreira (2013) alerta para o fato de que não se pode esquecer que as pessoas são seres individuais e que, durante o exercício do trabalho em equipe, as individualidades devem ser consideradas por todos os integrantes da equipe, uma vez que, a intransigência às diferenças se traduz como uma conduta antissocial e desarticuladora das ações da equipe. Deve-se reconhecer os aspectos positivos presentes nos colegas, buscando viver e trabalhar de maneira pacífica em meio às diferenças.

Diante do exposto, e de acordo com Castro (2015), constata-se que embora haja barreiras para implantação do trabalho em equipe, estas estão diretamente ligadas às ações impróprias praticadas pelos indivíduos que fazem parte da organização e que, não se enquadram no perfil de coletividade, bem como, não compreendem o valor do trabalho em meio às diversidades. Todavia, observa-se que as vantagens superam essas barreiras, pois, o desenvolvimento do trabalho em equipe proporciona benefícios tanto aos integrantes da equipe quanto às organizações, trazendo consigo, uma série de vantagens frente às demandas do mercado competitivo.

## CONCLUSÕES

O presente trabalho se propôs a analisar importância do trabalho em equipe no enfrentamento das demandas do mercado competitivo, seus benefícios e as principais barreiras encontradas para sua efetiva realização no contexto organizacional. Com base nos dados coletados por meio da leitura de livros e análise dos conteúdos presentes em diversos artigos científicos e/ou acadêmicos disponibilizados em meio eletrônico, constatou-se que através do trabalho em equipe, as organizações passam a ter maiores oportunidades de crescimento, obtendo melhoria no desempenho dos profissionais, redução de perdas com retrabalho, aumento da produtividade e conseqüentemente, maior satisfação dos clientes.

No que concerne às barreiras ao exercício do trabalho em equipe, pode-se apontar a adoção de atitudes impróprias tais como o individualismo, falha de comunicação, desrespeito à diversidade, a antipatia e o mau humor que, prejudicam consideravelmente o desenvolvimento dos trabalhos e transformam o ambiente laboral num local desagradável e altamente contrário às práticas que visem a harmonização de ideias e ações em prol do alcance dos objetivos traçados pelas empresas.

Em contrapartida, como benefícios trazidos pelo trabalho em equipe, destacam-se a inovação, o compartilhamento de ideias e conhecimentos entre as pessoas, a criação de novas oportunidades de aprendizagem, melhorias das relações interpessoais, expansão de competências individuais e coletivas, melhor desempenho, resolução de problemas com maior criatividade e celeridade, disposição para reagir às mudanças e assumir riscos, delegação mais eficaz das diversas atividades e predominância de um ambiente estimulador.

Por fim, através pesquisa teórica supracitada, associada ao levantamento bibliográfico desenvolvido ao longo do presente estudo, foi possível conhecer os ganhos obtidos pelas organizações que utilizam o trabalho em equipe como estratégia organizacional e os entraves para o seu pleno desenvolvimento. Cabe ressaltar ainda que, a presente análise pretende contribuir para o aprofundamento acerca do tema em questão, podendo subsidiar a realização de estudos empíricos com vistas a constatar a importância do trabalho em equipe nas organizações e as barreiras para sua efetiva implantação.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J.. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2 ed. São Paulo: Planeta, 2012.
- BOOG, G.. **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**, 8 Ed. São Paulo: Gente, 2002.
- BRAGA, A. A.; OLIVEIRA, C. M.; SIENA, T. M.. Fatores e Aspectos que Impactam o Trabalho em Equipe. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Manaus v.3, n.3, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.18361/21-76-83662011v03n3p5065>
- CARDOSO, C. M.. **O Trabalho em Equipe e seus Motivadores**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.
- CASSOL, A.; CINTRA, R. F.; RUAS, R. L.; BASSANI, D.. Evidenciação das Competências Gerenciais e a Influência na Atuação Estratégica das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.10, n.3, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n3p4968>
- CASTRO, A. P.. **Liderança Motivacional: como desenvolver pessoas e organizações, através do coaching e da motivação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.
- CHIAVENATO, I.. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5 ed. São Paulo: Campus, 2008.
- CHIAVENATO, I.. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA, M. R.; GALLO-PENNA, E. C.. A eficiência do trabalho em equipe em uma organização agroindustrial de Uberaba/MG: um estudo de caso. **FAZU em Revista**, Uberaba, n.6, 2009.
- FIGUEIREDO, N. T. C.. **Cooperativas Sociais: Alternativa para Inserção**. 17 ed., Porto Alegre: Evangraf, 2009.
- FILIPPIM, E. S.; TURECK, V.. O Trabalho em Equipe na Administração Pública. **Gestão Organizacional**, v.6, 2008.
- FREITAS, J. C. T. F.. Estratégia organizacional: Utilizando a política de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais**. Rio de Janeiro: 2012.
- GASALLA-DAPENA, J. M.. **A nova gestão de pessoas: O talento executivo**. 8 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HARDINGHAM, A.. **Trabalho em Equipe**. São Paulo: Nobel, 2000.
- JONES, G. R.; GEORGE, J. M.. **Administração Contemporânea**. 4 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KALLEDER, H.. A importância do trabalho em equipe no ambiente cooperativo. **FABE em Revista**, Bertogga, v.3, n.3, 2012.
- KAPLAN, R. S.. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KATZENBACH, J.; SMITH, D.. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron, 1994.
- MAGRO, C. B. D.; SILVA, T. B. J.; KLANN, R. C.. Comportamento estratégico organizacional e a prática de gerenciamento de resultados nas empresas brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.16, n.1, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/ESS2176-0756.2017.001.0001>
- MALEMBI, M. M.. Com as rédeas do seu negócio. **Revista de Administração do UNISAL**, v.7, n.11, 2017.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A.. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MINTZBERG H., QUINN J. B.. **O processo da Estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PILETTI, D.; BORGES, G. R.; BARROS, I. C. R.. Os princípios do cooperativismo e o trabalho em equipe em cooperativas de Garibaldi-RS. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.5, n.4, 2015.

PINHEIRO, R. F.; REGINATO, A. P.. **Equipes Campeãs: Desenvolvendo o Potencial das Equipes.** Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

REIS, A. M. V.. **Desenvolvimento de equipes.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

ROBBINS, H.; FINLEY, M.. **Por que as equipes não funcionam.** 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SERTEK, P.. **Administração e planejamento estratégico.** 3 ed. Curitiba: Ibpx, 2011.

SILVA, T. B. J.; LAY, L. A.; SILVA, M. Z.. Estratégias organizacionais e o desempenho econômico-financeiro das empresas cinquentenárias brasileiras. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Senhor do Bonfim, v.6, n.3, 2016.

SVEIBY, K. E.. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. V.. **Gestão de pessoas.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBBER, A. W.. O que há de tão novo sobre a nova economia? **Harvard Business Review**, Cambridge, 1993.