



Fatores e Aspectos que Impactam o Trabalho em Equipe

Aurineide Alves Braga

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (PPGMAD/UNIR). Docente do Departamento de Biblioteconomia (UNIR)
aurineideb@yahoo.com.br

Clésia Maria de Oliveira

Mestra em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (PPGMAD/UNIR). Docente do Departamento de Administração (UNIR)
clesiamo@uol.com.br

Tiago de Moura Siena

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Rondônia (PPGMAD/UNIR)
sienapsico@hotmail.com

Resumo

A pesquisa que deu origem a este artigo visou analisar os aspectos que impactam o desenvolvimento de um grupo como equipe, tendo como foco os profissionais de tecnologia da informação de um órgão público. A partir de uma abordagem descritivo-qualitativa, com uso das técnicas apropriadas para estudo de caso e análise de conteúdo, buscou-se identificar respostas à seguinte questão: quais os aspectos obstaculizantes para atuação de um grupo de profissionais de qualidade técnica reconhecida, em uma equipe sinérgica? O referencial teórico foi subdividido em duas abordagens: o conceito e os principais fatores relacionados ao trabalho em grupo e trabalho em equipe; e aspectos que impactam a atuação de grupos em equipes. Os dados foram coletados em documentos (organograma e relatório do planejamento estratégico) e por meio de questionário aplicado a trinta e quatro profissionais de tecnologia da informação lotados na Coordenadoria de Informática do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, localizado na cidade Porto Velho. Os resultados permitem afirmar os fatores apresentados, recursos e clima englobam quase a totalidade dos aspectos dificultadores da atuação em equipe. E, embora o fator liderança tenha sido o menos citado, os gerentes são os responsáveis por criar e nutrir as condições e os processos que permitem às equipes serem bem sucedidas. Assim, se a liderança se mostra omissa na tomada de decisão ou centraliza e não compartilha as informações na medida necessária para o desenvolvimento das atividades, gera desmotivação, sentimento de desvalorização e outros aspectos citados no contexto do fator clima.

Palavras-Chaves: Fatores. Trabalho em Equipe. Órgão Público.

1 Introdução

A administração pública brasileira tem passado por transformações e modernizações significativas ao longo de sua trajetória. Contudo, tem se deparado com desafios para seu arranjo

institucional, mormente pela urgência em converter-se numa alternativa efetiva de atendimento às necessidades do cidadão decorrentes das exigências por uma prestação de serviço profissional (TORRES, 2007). Novos paradigmas que visam à flexibilidade, qualidade, competência, inovação e mudança organizacionais estão substituindo antigos conceitos com respeito à gestão das organizações públicas, a qual se encontra em fase de ajuste estrutural, tendo como foco as atividades administrativas (BRESSER PEREIRA, 2006).

Visando uma gestão mais voltada para resultados, orientada a atender os anseios do cidadão/usuário e motivada em tornar mais eficiente a administração dos serviços oferecidos pelo Estado, órgãos governamentais passaram a implementar instrumentos gerenciais adaptados do ambiente organizacional privado a fim de superar os modelos tradicionais de gestão pública (OLIVEIRA, 2010).

As transformações exigidas para a implementação do novo modelo, originadas também pela mudança de consciência dos cidadãos, evidenciaram o reconhecimento de que a administração burocrática não correspondia às demandas de resultados que a sociedade exigia. No entanto, esta administração pública proativa, comprometida com os anseios da população ainda não está efetivamente consolidada em variados segmentos. Para que a necessidade de aprimoramento da qualidade no processo administrativo seja suprida é importante que haja um “encaixe” efetivo dos componentes organizacionais, dentre eles a aprendizagem em equipe. Todavia, existem exemplos de mudanças reais na área da administração pública brasileira.

Sob essa última perspectiva, Cidade (2010) distingue o progresso observado no judiciário brasileiro quanto ao desenvolvimento de uma nova dinâmica empreendida na incessante busca pela prestação jurisdicional de excelência. Para tanto, destaca a iniciativa do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO) ao desenvolver seu planejamento estratégico demonstrando com isto sua aparente disposição em contribuir para a modernização do Estado, notadamente, a exemplo da União, para adoção da nova gestão pública.

Em virtude dessa nova dinâmica de trabalho, em que se faz necessário um gerenciamento integrado dos processos, projetos, pessoas, custos, informação, conhecimento, orçamento e da comunicação para a viabilização de um novo modelo de gestão, o TJRO continuou evoluindo em sua gestão estratégica por meio de constantes avaliações dos resultados alcançados. Percebeu-se, nesse ínterim, ser necessário o envolvimento e comprometimento de seu corpo funcional num trabalho conjunto, integrado, que favorecesse a geração de sinergia. Nessa perspectiva, desponta a importância do trabalho em equipe como resposta à exigência em melhorar o desempenho num esforço coordenado. Sobre este aspecto, mas sem querer parecer prescritivo, Robbins (2005) aponta como fatores preponderantes ao desempenho das equipes: a presença de recursos adequados, uma liderança eficaz, um clima de confiança e sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas que reflitam as contribuições da equipe.

O TJRO valoriza o resultado que possa advir do trabalho em equipe ao reconhecer o seu impacto na realização dos objetivos estratégicos, nos quais se identificam uma disposição institucional para a modernização dos processos administrativos e judiciais, com vistas à efetividade de sua gestão (RONDÔNIA, 2010). Igualmente, almeja a valorização do capital humano, quando define objetivos e projetos voltados especificamente para o desenvolvimento dos profissionais, a fim de potencializar conhecimento, habilidades e atitudes que possibilitem o alcance da visão institucional (RONDÔNIA, 2010). Logo, far-se-á necessário à mobilização dessas pessoas em torno de suas estratégias a fim de alcançar os resultados almejados.

No entanto, o diagnóstico que precedeu a elaboração do Planejamento Estratégico do TJRO no ano 2007 apontou algumas fragilidades da Instituição, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Pontos fracos do TJRO.

- Baixa motivação dos servidores, sobretudo na área fim
- Equipamentos de informática obsoletos
- Espaços físicos inadequados para o desenvolvimento das atividades
- Número insuficiente de servidores nas unidades
- Procedimentos operacionais burocráticos e sem padronização
- Plano de Cargos, Carreiras e Salários vigente inadequado
- Clima organizacional desfavorável à inovação e criatividade
- Pouco investimento em programas de qualidade de vida para servidores
- Baixa valorização dos servidores, com conseqüente falta de reconhecimento da sua capacitação
- Atitude e comportamento das chefias desfavorável ao clima organizacional
- Ausência de Plano de Saúde
- Tratamento diferenciado entre Comarcas do Interior e Capital

Fonte: adaptado de Cidade, 2010, p.58.

Esses problemas foram investigados e encaminhados para tratamento no plano estratégico, por meio da formulação de seus objetivos, em especial os relacionados às pessoas, uma vez constatado a carência no desenvolvimento de atividades que potencializassem as ações dos indivíduos para uma realização coletiva e ao mesmo tempo neutralizassem os fatores dificultadores da concretização das metas estabelecidas (CIDADE, 2010).

Considerando a necessidade do comprometimento das pessoas, não apenas como indivíduos, mas atuando em equipe, a partir da análise entre a formulação de um plano estratégico e sua execução para implementação de melhoria nos processos organizacionais, quando envolve unidades, pessoas e equipes é fundamental buscar respostas à seguinte questão: quais os aspectos obstaculizantes para atuação de um grupo de profissionais de qualidade técnica reconhecida, em uma equipe sinérgica?

Para buscar respostas à questão, o estudo foi desenvolvido junto à Coordenadoria de Informática do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, uma vez que possui em seu quadro um grupo de profissionais de tecnologia da informação de reconhecida competência técnica, cuja trajetória angaria variados prêmios, mas que a prática de trabalho se constitui de ações individuais ou em grupos de tarefas, demonstrando dificuldades para desenvolver o trabalho em equipe. Assim, essa foi a principal razão para escolha desses profissionais para a base empírica da pesquisa.

Isso posto, este artigo teve como objetivo de analisar os aspectos que impactam o desenvolvimento deste grupo como equipe, partindo da identificação da dinâmica do trabalho do grupo e dos aspectos que impactam o seu desempenho.

O estudo se apresenta relevante, pois além da possibilidade de identificar fatores que influenciam a atuação de equipes de trabalho, poderá também colaborar para um significativo avanço de cooperatividade com o intuito de corroborar com o modelo de gestão estratégica definido pela organização. O estudo realizado poderá acrescentar achado às concepções de trabalho em equipe à medida que confrontará com os resultados advindos do trabalho de cunho individual.

2 Trabalho em Grupo e Trabalho em Equipe

Para buscar respostas à questão de pesquisa, o referencial teórico traz os conceitos e os principais fatores relacionados ao trabalho em grupo e trabalho em equipe.

A literatura sobre grupos e equipes é vasta e constituída de abordagens divergentes e complementares. Para fins deste estudo, destacam-se alguns aspectos que se configuram mais presentes nas diversas abordagens, em especial aquelas que se referem aos fatores impactantes dos resultados do trabalho realizado por equipes, tais como: liderança, identidade organizacional, diversidade, viver coletivo, comprometimento atitudinal e comportamental, comunicação, sinergia, diálogo, interdependência de tarefas, vínculo entre indivíduos e grupos, integração, senso de pertença, coesão de grupo, relacionamentos interpessoais dos gerentes com seus colaboradores e confiança (ROBBINS, 2005; FREITAS, 2002; PEREIRA E HANASHIRO, 2010; JONES e GEORGE, 2008; TÔRRES, 2005; VERGARA, 2009; BORGES-ANDRADE e PILATI, 2001; FLAUSINO e BORGES-ANDRADE, 2008; PUENTE-PALACIOS e BORGES-ANDRADE, 2005; KRAMER e FARIA, 2007; SANCHEZ e SANCHEZ, 2011; COVEY, 2008).

O capítulo foi constituído de dois tópicos. O primeiro retrata o conceito de trabalho em grupo e trabalho em equipe e o segundo, os aspectos que impactam a atuação de grupos em equipes.

2.1 Conceitos de Trabalho em Grupo e Trabalho em Equipe

O trabalho por meio de equipe cada vez mais tem atraído adeptos no mundo das organizações. Os estudiosos corroboram com esta ideia indicando que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes, nas quais os indivíduos compartilham de objetivos e valores semelhantes na busca de uma construção de identidade organizacional (DAFT, 2010; JONES e GEORGE, 2008; ROBBINS, 2005; SENGE, 2009). E nessa busca, o principal desafio é motivar as pessoas a registrarem suas ideias e seus saberes para que os demais possam ter acesso (SENGE, 2000).

Na abordagem ao trabalho em equipe toma-se como base a premissa de que uma boa ideia, usada apenas uma vez, é desperdício. Dessa forma, trabalho em equipe é definido por Senge (2000) como atividades que são executadas por dois ou mais indivíduos com capacidade para ação coordenada, cada qual com oportunidades de propor ideias e participar da elaboração de uma lógica comum, possibilitando a geração da sinergia. De acordo com Senge (2000), a maioria das empresas precisa sofrer uma mudança cultural para que as pessoas passem a compartilhar conhecimentos que mantêm guardados a sete chaves. Para que essa partilha seja relevante, ela deve estar alinhada às estratégias organizacionais.

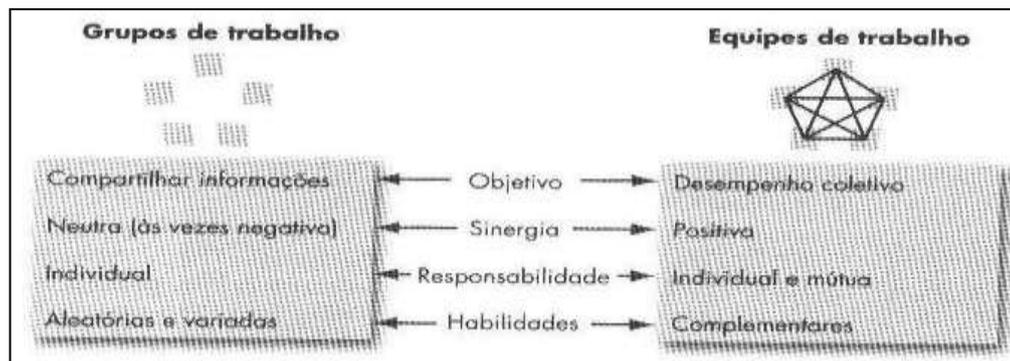
Portanto, trabalhar em equipe implica um senso de missão compartilhada e responsabilidade coletiva (DAFT, 2010), uma vez que “Uma equipe tem de saber a que vem. Tem de saber a razão de sua existência. Tem de ter consciência do propósito que a sustenta e move.” (VERGARA, 2009, p.208).

Quanto à diferenciação entre grupos e equipes, Jones e George (2008, p.531) ressaltam:

Um grupo pode ser definido como duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras para realizarem certas metas ou atenderem a certas necessidades. Enquanto, uma equipe é um grupo cujos membros trabalham intensamente uns com os outros para atingirem metas ou objetivos específicos comuns. As duas características que distinguem as equipes de grupos são a *intensidade* (destaque do autor) com a qual os membros da equipe trabalham juntos e a presença de *uma meta ou objetivo de equipe prioritário, específico* (destaque do autor).

Dessa forma, fica claro na visão do autor que grupos e equipes são diferentes, o que é corroborado por Robbins (2005), o qual afirma que grupos de trabalho não têm necessidade nem oportunidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto, enquanto uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. A figura 1 ressalta as diferenças entre grupos de trabalho e equipes de trabalho:

Figura 1 – Comparação entre grupos de trabalho e equipes de trabalho.



Fonte: Robbins, 2005, p.213.

Como podem ser constatados pela figura 1, os ganhos resultantes da ação das equipes de trabalho, sob os aspectos relacionados aos objetivos, sinergia, responsabilidade e habilidades são superiores aos dos grupos de trabalhos, o que demonstra a necessidade de se priorizar a consolidação de grupos em equipes de trabalho para a melhoria do desempenho organizacional.

2.2 Aspectos que impactam a atuação de grupos em equipes

Saber liderar as equipes se faz imperativo para facilitar as decisões, promover a democratização e ampliar os níveis de motivação dos colaboradores, pois elas “[...] são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências” (ROBBINS, 2005, p. 212). Contudo, para Robbins (2005), equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com frequência; grupos existem em todas as organizações.

Freitas (2002), por sua vez, ressalta a importância da identidade organizacional, pois esta se configura da interação social, independentemente de ser individual ou coletiva, entre indivíduo e organização, numa relação de avaliação mútua. Por conseguinte, cabe destacar que equipe, para efeito desse estudo, será analisada a partir da qualidade dos relacionamentos e dos processos conforme preconizada pela visão complexa de mundo, em que há o desenvolvimento de processo de significados compartilhados, com evidência de diálogo, cooperação e senso de comunidade entre os participantes, funcionando como um time com um forte teor ético (TÔRRES, 2005).

Uma equipe de trabalho demanda múltiplas habilidades e conhecimentos advindos de pessoas diferentes entre si. Sob este aspecto, Pereira e Hanashiro (2010) chamam atenção para a diversidade nas organizações e entendem que deve haver um esforço para desenvolvimento de programas ou modelos mais efetivos de gestão da diversidade. As referidas autoras conjecturam

pela possibilidade do desenvolvimento de práticas de diversidade mais efetivas e menos homogeneizantes, reconhecendo as diferenças individuais e entendendo que a diversidade diz respeito à variedade de identidades sociais e culturais.

De forma semelhante, Jones e George (2008) destacam a crescente diversidade da força de trabalho, entendendo diversidade como dessemelhanças entre as pessoas, como idade, gênero, raça e etnia, religião, capacidade/deficiências, formação socioeconômica, orientação sexual e aparência física, assim constituindo-se num todo complexo.

Assim sendo, as organizações precisam reconhecer e valorizar tais diferenças no sentido de abrigar as pessoas em torno de um significado que as mova e que os talentos humanos efetivamente fluam (TÔRRES, 2005).

Nesse contexto, trabalhar em equipe requer, de cada um, sentir-se, realmente, como membro de uma equipe. Sem esse sentimento, dificilmente um conjunto de pessoas se tornará uma equipe. Portanto, se faz primordial um processo permanente de autoconhecimento, autodesenvolvimento, enfatizando a contribuição ao desenvolvimento do outro (VERGARA, 2009).

Nesse ponto, é importante ressaltar a contribuição da Teoria da Complexidade ao enfatizar o viver coletivo de forma interconectada e colaborativa. Em contraponto, tem-se o pensamento de Daft (2010) que, embora reconheça as equipes como aspecto central da vida da organização, entende serem os gerentes responsáveis por criar e nutrir as condições e os processos que permitem às equipes serem bem sucedidas.

Ora, partindo da premissa que equipe é um grupo que tem compreensão dos seus objetivos e está comprometido em alcançá-los, de forma compartilhada, depreende-se que esta equipe agrega à sua dinâmica a capacidade de diagnose, de resolução de problemas e comprometimento com os resultados. Dinâmica, essa, identificada pela verbalização de ideias e alternativas, além da partilha de informações, autoridade para tomar decisões e responsabilidade pelas consequências das decisões tomadas, tanto individuais quanto em grupo (ROBBINS, 2005).

Estudos realizados por Borges-Andrade e Pilati (2001) sobre comprometimento atitudinal e comportamento revelam que o nível do primeiro é significativamente mais elevado nos setores percebidos como dinâmicos e com visão estratégica. De acordo com os autores, este fato sugere que a imagem da organização é capaz de influenciar os vínculos afetivos dos indivíduos com suas organizações. Para Flausino e Borges-Andrade (2008), o comprometer-se com a organização envolve alguma atividade do indivíduo no sentido de identificar-se com ela e desejar manter-se como seu membro, a fim de satisfazer seus interesses e facilitar o alcance das missões organizacionais.

No tocante a estes aspectos, Tôrres (2005) traz uma contribuição ressaltando a importância dos relacionamentos e dos processos para a compreensão da realidade: relacionamentos envolvem comportamento e sentimentos que estão intimamente relacionados, cujas influências do grupo afetam significativamente o comportamento individual, em que os padrões do grupo têm uma forte influência sobre os resultados individuais (ROBBINS, 2005).

Vergara (2009), por sua vez, destaca a comunicação como base do trabalho em equipe em que pensamentos e sentimentos precisam ser expressos de forma sincera, aberta e em clima de respeito mútuo. Para Jones e George (2008) o que distingue as equipes de grupos são a intensidade com a qual os membros da equipe trabalham juntos e a presença de uma meta ou objetivo de equipe prioritário, específico. Enfatiza, por vez, que a capacidade dos membros da equipe de trocar ideias entre si, a correção dos erros uns dos outros e a resolução de problemas assim que surgem, são fatores que contribuem para a sinergia em equipe.

Quanto à relação entre trabalho desenvolvido por indivíduos e equipe, Vergara (2009) afirma que as diferentes visões de participantes constituintes de uma equipe produzem ideias

mais ricas, mais elaboradas e de maior qualidade. Ademais, as pessoas se comprometem mais e ficam mais motivadas quando estão envolvidas na tomada das decisões que as afetam. Para que haja um salto de qualidade e de produtividade deve ser desenvolvido um processo de significado compartilhado e de consenso por meio do diálogo entre todos os participantes (TÔRRES, 2005). Assim, a organização se empenhará em desenvolver a sabedoria coletiva impulsionada pelo diálogo e forte componente criativo.

A maneira como as equipes funcionam e sua efetividade depende das características do grupo e dos processos conhecidos, coletivamente, como dinâmica de grupo (JONES; GEORGE, 2008). Para esses autores, uma característica importante de equipe que afeta o desempenho é a interdependência de tarefas, identificada pelo nível de influência do trabalho realizado por um membro do grupo sobre o realizado pelos outros integrantes. Neste caso, a interdependência de tarefas recíprocas é a que mais se caracteriza à operação de equipes, porque mesmo quando o trabalho é realizado individualmente, ainda assim, depende totalmente do trabalho desempenhado pelos outros membros que precisam trocar informações, interagir intensamente uns com os outros e coordenarem seus esforços para que o grupo atinja seus objetivos.

Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) investigaram o efeito da interdependência de tarefas, de resultados e crenças na efetividade das equipes, tendo a satisfação dos membros como indicador de qualidade, identificando maior satisfação de indivíduos que relataram depender dos seus colegas para atingir seus resultados; contudo, isto é verdadeiro apenas para aqueles que acreditam que as equipes de trabalho são efetivas.

A compreensão do comportamento humano nas organizações pode ser melhorada se forem voltadas as atenções para os vínculos entre os indivíduos e grupos em seus contextos (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001). Kramer e Faria (2007) ao pesquisarem as características desses vínculos em um órgão público por meio dos elementos que os constituem, destacam a integração entre os membros, constituída pelos componentes: integração e dificuldades; planejamento das atividades; trabalho em equipe; integração em momentos de confraternização; e conhecimento da organização. Para esses autores, a integração favorece a formação de relações interpessoais, facilita a realização de tarefas, contribui para a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação e a solidariedade, e tende a tornar o ambiente de trabalho um lugar agradável para o exercício de atividades profissionais. Por conseguinte, os vínculos organizacionais denotam a ligação do indivíduo com a organização e o envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com os seus problemas, políticas, desempenho e resultados, suplantando as condições de apenas seguir regras, comando. Kramer e Faria (2007) concluem que os vínculos possibilitam aos indivíduos estabelecerem e manterem relações mais sólidas e mais significativas com as organizações, baseadas no comprometimento e respeito mútuos.

Sanchez e Sanchez (2011, p. 141) em pesquisa realizada com uma equipe de elevada autonomia e capacitação destacam o senso de pertença à equipe “[...] como contribuinte para que o grupo alinhasse eventuais diferenças de critérios [...], sem que traços de reações negativas como aversão ao risco ou percepção de perda de autonomia fossem percebidos nos membros da equipe.”.

Para Jones e George (2008), outro elemento que afeta o desempenho e a efetividade do grupo é a coesão de grupo, ou seja, o grau de atração e fidelidade que os membros possuem por seu grupo. No entanto, conforme os autores a pesquisa sugerem que os gerentes devem lutar para ter um nível moderado de coesão nos grupos e equipes gerenciadas por eles, porque é muito provável que isso contribua para a vantagem competitiva de uma organização.

Cabe destacar, contudo, a advertência de Tôrres (2005) para a qualidade dos relacionamentos interpessoais dos gerentes com seus colaboradores e destes com aqueles, ressaltando a confiança como base para sustentabilidade de uma organização.

Covey (2008) amplia o debate detectando que o aumento da confiança, aumenta também a agilidade organizacional e os custos diminuem. O referido autor ressalta ainda que a confiança, por ser uma habilidade, pode ser apreendida, construída, restaurada e mensurada. Destaca, também, que a confiança permeia os relacionamentos, constrói resultados, favorece maiores chances de promoções e energiza os relacionamentos.

Em suma, pode-se verificar que muitos são os aspectos que podem nutrir as pessoas rumo ao desenvolvimento de uma equipe de trabalho. Nesse contexto, busca-se identificar os eventos fomentadores que possam dificultar o pleno exercício do trabalho em equipe.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo caracteriza-se quanto aos fins (RICHARDSON, 2007, p. 90) como uma pesquisa descritiva, pois visa obtenção de dados representativos de determinado fenômeno, e foi conduzido por meio da abordagem qualitativa, numa perspectiva transversal, isto é, procurou-se analisar os fatores (aspectos que impactam a consolidação do grupo como equipe) em um momento específico do tempo. Quanto aos procedimentos e técnicas, utilizou-se uma combinação de meios de coleta: pesquisa documental e aplicação de questionário com pergunta aberta. A principal técnica para tratamento dos dados foi análise de conteúdo numa perspectiva qualitativa (BARDIN, 2004). A pesquisa com essas características podem ser classificadas com estudo de caso de acordo com Stake (2009).

A população foi constituída por trinta e quatro profissionais de tecnologia da informação lotados na Coordenadoria de Informática do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, localizado na cidade de Porto Velho.

Como estratégia para coleta dos dados, os participantes foram reunidos em um momento único, no centro de treinamento do TJRO, para os quais foram apresentados os objetivos do estudo e uma breve explanação acerca do conceito de grupo e equipe. Diante dos pontos fracos elencados no relatório do planejamento estratégico, especificamente os relacionados às pessoas, foi elaborada a questão única norteadora: “que ponto o incomoda no trabalho em equipe?”. Dados de identificação foram desconsiderados para que os participantes tivessem certeza de que não poderiam ser identificados e, com isto, gerassem respostas que traduzissem a real percepção individual sobre o trabalho em equipe.

A fim de identificar a dinâmica do trabalho em equipe e os aspectos que impactam o desempenho, dados foram coletados de documentos da instituição, tais como organogramas e relatório do planejamento estratégico e dos relatos dos pesquisados, partindo da pergunta norteadora.

Para análise de conteúdo, as respostas ao questionário foram agrupadas de acordo com os quatro fatores contextuais que, na visão de Robbins (2005), parecem estar mais significativamente relacionados ao desempenho das equipes: recursos adequados, liderança eficaz, clima de confiança e sistemas de avaliação de desempenho e recompensas, os quais, para fins desse estudo são denominados apenas de Recursos, Liderança, Clima e Sistemas de Avaliação. O quadro 2 apresenta as definições desses fatores.

Quadro 2 – Definição constitutiva e operacional dos fatores contextuais

Fator Contextual	Definição
RECURSOS	Disponibilização de informações em tempo hábil, tecnologia apropriada, pessoal adequado, incentivo e apoio administrativo.
LIDERANÇA	Liderança interativa que priorize valores como inclusão, colaboração, construção de relacionamentos e cuidados, para integrar as habilidades individuais na busca de melhoria do desempenho coletivo.
CLIMA	Confiança interpessoal entre os membros da equipe e demonstração de confiança em seus líderes. Facilita a cooperação, reduz necessidade de monitoramento dos comportamentos individuais e une as pessoas em torno da crença de que nenhuma delas tentará tirar proveito da outra.
SISTEMAS DE AVALIAÇÃO	Sistemas que reflitam o desempenho da equipe, considerando as avaliações em grupos, a participação nos resultados, os incentivos aos grupos pequenos e outras modificações que reforcem o empenho e o comprometimento das equipes.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Robbins, 2005.

Alguns aspectos que se configuram mais presentes na literatura referenciada, em especial as relativas aos fatores impactantes dos resultados do trabalho realizado por equipes foram associados, em forma de indicadores, aos fatores contextuais apresentados por Robbins (2005), conforme apresentado no quadro 3. Os indicadores subsidiam os fatores contextuais e são referências para a busca de evidências nos textos das respostas obtidas.

Quadro 3 – Fatores contextuais e indicadores para análise

Fator Contextual (ROBBINS, 2005)	Indicadores	Fontes
RECURSOS	Comunicação	Vergara (2009)
	Interdependência de tarefas	Jones e George (2008); Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005)
LIDERANÇA	Liderança	Daft (2010)
	Equipes autogerenciadas	Robbins (2005)
CLIMA	Viver coletivo	Tôrres (2005)
	Comprometimento atitudinal e comportamental	Borges-Andrade e Pilati (2001); Flausino e Borges-Andrade (2008).
	Diálogo	Tôrres (2005)
	Sinergia	Senge (2000); Jones e George (2008)
	Vínculo entre indivíduos e grupos	Borges-Andrade e Pilati (2001); Kramer e Faria (2007)
	Integração	Kramer e Faria (2007)
	Coesão de grupo	Jones e George (2008)
	Relacionamento interpessoal	Tôrres (2005)
	Confiança	Covey (2008)
	Identidade organizacional	Freitas (2002); Daft (2010)
	Diversidade	Pereira e Hanashiro (2010); Jones e George (2008)
Senso de pertença	Vergara (2009)	
SISTEMAS DE AVALIAÇÃO	Incentivos individuais	Robbins (2005)
	Remuneração	
	Avaliações individuais de desempenho	
	Avaliações em grupos	
	Participação nos resultados	

Fonte: elaborado pelos autores.

4 Resultados e Discussão

Diante da questão apresentada “que ponto o incomoda no trabalho em equipe?” a análise das trinta e quatro respostas obtidas, assim como dos dados extraídos de fonte

documental, foram agrupadas por fatores e respectivos indicadores, cujos resultados são apresentados nos quadros de 4 a 6.

Quadro 4 – Resultado por fator Recursos.

INDICADORES	FONTES E EVIDÊNCIAS
Comunicação e Interdependência de tarefas	<p>Fonte: questionário</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ “Ausência de <i>feedback</i>”; ⇒ “Impossibilidade de expressar opiniões divergentes”; ⇒ “Falta de informação atual e em tempo hábil”; ⇒ “Dificuldade de controlar a informação gerada pelo grupo”; ⇒ “Ausência de divulgação dos projetos e resultados da TI junto à organização” ⇒ “Planejamento precário (definição de prazos sem considerar a agenda de atividades, muitos projetos simultâneos)”; ⇒ “Ausência de padrão para alguns serviços”. <p>Fonte: Documento (Relatório do Planejamento Estratégico)</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Equipamentos de informática obsoletos ⇒ Espaços físicos inadequados ⇒ Número insuficiente de servidores ⇒ Procedimentos operacionais burocráticos e sem padronização ⇒ Plano de cargos, carreiras e salários vigente inadequado.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os resultados relativos ao fator Recursos, cujos indicadores, para fins deste estudo constituem-se de comunicação e interdependência de tarefas, mostram que os aspectos que impactam a atuação do grupo em equipe estão relacionados às informações e à forma como elas são tratadas, preservadas e disponibilizadas às pessoas, bem como à insuficiência de recursos disponíveis, como equipamentos, pessoas, processos e ambientes.

A comunicação e a interdependência de tarefas necessitam de disposição e disponibilidade das pessoas em querer compartilhar algo que tenha significado. Para tanto, é imprescindível a disponibilização de informações em tempo hábil e tecnologia apropriada, além de incentivo ao compartilhamento.

Os resultados deste fator, apontados pela equipe de TI estão em consonância com os pontos fracos elencados no diagnóstico do TJRO para toda a organização. Depreende-se, então, que há uma necessidade de intervenção nos aspectos obstaculizantes relacionados ao fator Recursos, de forma a integrar os profissionais em atividades que possa haver troca de informação e experiência para que os conhecimentos tácitos se tornem explícitos e, assim, ocorrer o aprendizado em equipe.

Quadro 5 – Resultado por fator Liderança

INDICADORES	FONTES E EVIDÊNCIAS
Liderança	<p>Fonte: questionário</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ “Centralização Excessiva”; ⇒ “Omissão da liderança para tomada de decisão”; ⇒ “Necessita de uma gestão mais especializada”. <p>Fonte: Documento (Relatório do Planejamento Estratégico)</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Atitude e comportamento das chefias desfavorável ao clima organizacional

Fonte: elaborado pelos autores

Em relação ao fator Liderança, os resultados apontam a centralização, omissão para a tomada de decisão, a necessidade de uma gestão mais especializada e atitude e comportamento das chefias desfavorável ao clima organizacional como os aspectos que impactam a atuação do grupo em equipe. Tais aspectos demonstram fragilidade da função liderança diante de seus liderados, o que pode inibir o comprometimento das pessoas para atuação em equipe.

Pelos relatos, é possível indicar a necessidade de uma liderança interativa que priorize fatores como inclusão, colaboração, construção de relacionamentos e cuidados, para integrar as habilidades individuais na busca de melhoria do desempenho coletivo. Além disso, essa liderança precisa ter a percepção real do papel de cada colaborador para esclarecer sua função e os requisitos da tarefa para realização das metas da organização.

Com a atuação efetiva da liderança é possível também propiciar melhorias significativas em muitos dos aspectos apontados no fator Recursos, tais como *feedback*, controle das informações, espaço para compartilhamento, planejamento das atividades, bem como a divulgação dos projetos e resultados da TI junto à organização.

Quadro 6 – Resultado por fator Clima.

INDICADORES	FONTES E EVIDÊNCIAS
<p>Indicadores Contemplados</p> <ul style="list-style-type: none"> Viver coletivo Comprometimento atitudinal e comportamental Diálogo Sinergia Vínculo entre indivíduos e grupos Integração Coesão de grupo Relacionamento interpessoal Confiança <p>Indicadores Não-contemplados</p> <ul style="list-style-type: none"> Identidade organizacional Diversidade Senso de pertença 	<p>Fonte: questionário</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ “Desequilíbrio na distribuição de tarefas”; ⇒ “Indefinição de função”; ⇒ “Falta de empenho quando em atividade coletiva”; ⇒ “Falta de integração e interação entre as divisões”; ⇒ “Retrabalhos constantes”; ⇒ “Falta de comprometimento”; ⇒ “Não compartilhamento dos métodos de trabalho”; ⇒ “Competitividade unilateral (alguém sempre quer prevalecer sobre o grupo)”; ⇒ “Falta de objetivos claros”. <p>Fonte: Documento (Relatório do Planejamento Estratégico)</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Baixa motivação dos servidores ⇒ Baixa valorização dos servidores ⇒ Falta de reconhecimento da competência dos servidores

Fonte: elaborado pelos autores

No fator “Clima”, três dos indicadores presentes na literatura não foram contemplados nas respostas dos colaboradores: Identidade organizacional, Diversidade e Senso de pertença, o que pode representar a ausência de preocupação dos colaboradores com esses aspectos ou são aspectos que não os afetam.

Os outros dez indicadores foram contemplados, configurando o Clima como o fator de maior concentração de aspectos que impactam a consolidação dos grupos em equipe, o que pode afetar sobremaneira a geração da sinergia, uma vez que ela só é possível a partir de um esforço coordenado das pessoas em função dos objetivos.

Da forma como se apresenta, o Clima não propicia a construção da confiança interpessoal entre os membros da equipe nem mesmo a demonstração de confiança em seus líderes. Além disso, pode dificultar a cooperação e criar um ambiente pautado na desconfiança, no distanciamento e no individualismo.

Dos quatro fatores, o Sistema de Avaliação não foi mencionado em nenhuma das fontes, o que pode indicar que os sistemas que refletem o desempenho da equipe, considerando as avaliações em grupos, a participação nos resultados (ROBBINS, 2005) utilizados no TJRO são satisfatórios ou não representam preocupação para os colaboradores. Assim, os resultados foram apresentados apenas para três dos quatro fatores definidos por Robbins (2005).

Desses três, dois deles - Recursos e Clima - englobam quase a totalidade dos aspectos dificultadores da atuação em equipe, na percepção dos colaboradores, enquanto para o fator Liderança apenas três aspectos foram apresentados.

5 Considerações Finais

A partir de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, este artigo teve como objetivo analisar os aspectos que impactam a atuação de um grupo de trabalho como equipe, partindo da identificação da dinâmica do trabalho do grupo e dos aspectos que impactam o seu desempenho.

Três dos fatores contextuais ao desempenho das equipes apresentados por Robbins (2005): recursos adequados, liderança eficaz e clima de confiança, neste estudo, representados pelos fatores Recursos, Liderança e Clima, foram relacionados a indicadores considerados impactantes dos resultados do trabalho em equipe, presentes na literatura revisada.

Em relação aos fatores Recursos e Clima, os resultados mostram que os aspectos que impactam a consolidação do grupo em equipe relacionam-se: às informações e à forma como elas são tratadas, preservadas e disponibilizadas à força de trabalho; à insuficiência de recursos disponíveis, como equipamentos, pessoas, processos e ambientes; e clima de trabalho desfavorável a relacionamentos que gerem sinergia. Já para o fator Liderança, os resultados apontam a centralização e omissão para a tomada de decisão como os aspectos que dificultam a atuação do grupo em equipe.

Assim, depreende-se que o Clima é o fator de maior concentração de aspectos que dificultam a atuação dos grupos em equipe, seguido do fator Recursos, o que pode afetar sobremaneira a geração da sinergia, uma vez que ela só é possível a partir de um esforço coordenado das pessoas em função dos objetivos.

O fator liderança foi o que apresentou menor incidência na percepção dos colaboradores. Entretanto, de acordo com a literatura, ele se constitui como responsável por criar e nutrir as condições e os processos que permitem às equipes serem bem sucedidas. Desta forma, uma liderança que se mostra omissa na tomada de decisão ou centraliza e não compartilha as



informações na medida necessária para o desenvolvimento das atividades, pode gerar desmotivação, falta de comprometimento, desequilíbrio na distribuição de tarefas, sentimento de desvalorização e muitos dos outros aspectos apresentados no fator Clima.

A partir da premissa de que equipe é um grupo que tem compreensão dos seus objetivos e está comprometida em alcançá-los de forma compartilhada, esta equipe agrega à sua dinâmica a capacidade de diagnose, resolução de problemas e comprometimento com os resultados. Daí, conclui-se que enquanto esses fatores dificultadores se fizerem presentes no ambiente de trabalho, os profissionais integrantes da Coordenadoria de Informática continuarão a atuar de forma individual, às vezes como grupos com desempenho muito aquém de suas capacidades se trabalhassem em equipe.

Por conseguinte, além das competências individuais e técnicas encontradas, os resultados indicam que esses profissionais também necessitam de habilidades relacionais. Portanto, recomenda-se intensificar atividades a partir da atuação em equipes, pois podem gerar expectativas de melhoria institucional, de satisfação e bem-estar para aqueles que conseguem trabalhar em conjunto, quando se fizer necessário, em busca de resultados advindos da ação coletiva, uma vez que o trabalho em equipe agrega valor para as pessoas e organizações.

6 Referências Bibliográficas

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, dez. 2001.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Orgs). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CIDADE, Ione Grace do Nascimento. **Novo pensamento na administração judiciária como perspectiva para realização das metas estratégicas**: estudo dos modelos mentais no tribunal de justiça do estado de Rondônia. 2010. 93 f. Dissertação (mestrado em Administração - PPGMAD) Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho.

COVEY, Stephen M. R. **A velocidade da confiança**: o elemento que faz toda a diferença. Tradução por Tom Venetianer. 3. ed. São Paulo: Franklin Covey, 2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução por Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução por Harue Ohara Avritcher. São Paulo : Cengage Learning, 2010.

FLAUZINO, Dulce Pires; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, abr. 2008.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional, identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.



- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- JONES, Gareth R. e GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. Vínculos organizacionais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, fev. 2007.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza e VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Rev. Adm. Pública [online]**. 2010, vol.44, n.6, pp. 1453-1475. ISSN 0034-7612.
- PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 4, ago. 2010.
- PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 3, set. 2005.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução por Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.
- RONDÔNIA. Tribunal de Justiça. **Estratégia do poder judiciário do Estado de Rondônia**: desafios para 2010-2018. Porto Velho: [s.n.], 2010
- SANCHEZ, Otavio Prospero; SANCHEZ, Lucia Helena Aponi. O desafio da avaliação de equipes de alta capacitação e autonomia: o caso do credenciamento de docentes na pós-graduação. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 16, n. 1, mar. 2011. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772011000100007&lng=pt&nrm=iso . acesso em 19 mar. 2011.
- SENGE, Peter et al. **A quinta disciplina**: Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- SENGE, Peter et al. **A revolução decisiva**: como indivíduo e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Tradução por Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- SIENA, Osmar. **Regras para elaboração de artigos científicos**. Porto Velho: [s.n.t], 2009.
- STAKE, Robert E. **A arte da investigação com estudos de caso**. 2.ed. Tradução por Ana Maria Chaves. Berna/Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.



TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro : Editora FGV, 2007.

TÔRRES, José Júlio Martins. Teoria da complexidade: uma nova visão do mundo para a estratégia. **I BEC- PUC/PR.** Curitiba, PR, Brasil, 11, 12 e 13 de julho de 2005. 10p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 8.ed. São Paulo : Atlas, 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12.ed. São Paulo : Atlas, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.