

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

FORMAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL

TRAINING OF TEAMWORK IN AN ACCOUNTING OFFICE

Andréa Bujnicki Vieira e Janice Walter

RESUMO

Esse trabalho tem o objetivo de investigar uma metodologia para a formação do trabalho em equipe em um escritório de contabilidade. Para uma organização é fundamental o trabalho em equipe, pois ele possibilita aos funcionários a troca de conhecimentos, habilidades, agilidade no cumprimento das metas e dos objetivos. O trabalho em equipe é de extrema importância, pois, dentro da empresa, todos necessitam um do outro para desenvolver as atividades organizacionais. Foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, através de dados que buscaram identificar convivências, justificações, consequências, opiniões, pois foi necessária a compreensão da realidade a qual foi estudada. Com o desejo de formar equipes de trabalho, destaca-se a importância e a eficácia de trabalhar em equipe, o qual não é somente estar em grupo, mas sim, conhecer as pessoas, comunicar-se com clareza, e principalmente caminhar com os mesmos objetivos para atingir as metas com eficácia.

Palavras-Chave: trabalho em equipe, formação de equipe, líder

ABSTRACT

This work aims to investigate a methodology for the formation of teamwork in an accounting office. For an organization, teamwork is fundamental, as it enables employees to exchange knowledge, skills, agility in achieving goals and objectives. Teamwork is extremely important because, within the company, everyone needs each other to develop organizational activities. A qualitative research was carried out, through data that sought to identify convivences, justifications, consequences, opinions, because it was necessary to understand the reality which was studied. With the desire to form work teams, we highlight the importance and effectiveness of teamwork, which is not only being in a group, but rather knowing people, communicating clearly, and especially walking with the same goals to achieve the Goals effectively.

Keywords: Teamwork, team building, leader

FORMAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como tema central um estudo de uma metodologia para a formação e trabalho em equipe, em um escritório de contabilidade. Para uma empresa é essencial o trabalho em equipe, pois possibilita aos funcionários a troca de conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências e agilidade no cumprimento das metas e dos objetivos.

Os objetivos gerais do estudo caracterizaram-se por investigar uma metodologia para a formação do trabalho em equipe em um escritório de contabilidade; conhecer a forma de trabalho dos empregados da empresa para compreender as necessidades e expectativas do trabalho em equipe.

Para contemplar os objetivos foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, através de perguntas que buscaram identificar convivências, justificações, consequências, opiniões, pois foi necessária a compreensão da realidade a qual foi estudada.

A coleta e a análise dos dados foram feitas através de dados bibliográficos, e foi elaborada a partir de dados já publicados. A pesquisa destacou-se em um estudo de caso, para procurar entender, de forma profunda e significativa, como é realizada a forma do trabalho em equipe.

Com o desejo de formar uma equipe de trabalho para o escritório, foram abordados assuntos relevantes sobre a metodologia do trabalho em equipe. Destacou-se a importância e a eficácia de trabalhar em equipe, o quanto é importante a participação do líder para formar equipes de trabalho, pois uma equipe não é somente um grupo de pessoas, na equipe existe uma sincronia nas atividades desenvolvidas, as pessoas se conhecem, comunicam-se com clareza, caminham com os mesmos objetivos para atingir os resultados com eficácia.

2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é a principal área dentro de uma organização, é a área que administra a força do trabalho. Por isso, as pessoas são os elementos mais importantes dentro de cada gestão. São elas as responsáveis por introduzir conhecimentos, tornar o grande diferencial competitivo dentro das organizações. Hoje, as pessoas não são mais vistas como uma fonte de lucro, mas como seres humanos responsáveis e comprometidos com a empresa. Em contrapartida, os colaboradores esperam receber salários justos e benefícios para aprimorar suas tarefas estabelecidas.

Partindo desta presunção, Gil traz seu conceito sobre a gestão de pessoas, a qual deve contribuir para que as organizações sejam mais eficientes e eficazes através das pessoas, e desta forma, buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas empresas, para alcançar seus objetivos individuais e objetivos organizacionais (GIL, 2006).

Segundo Chiavenato, os principais processos na gestão de pessoas são: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. Este ciclo se fecha em outros cinco processos:

provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas (CHIAVENATO, 2009).

O processo de prover consiste em recrutar e selecionar pessoas. Segundo Dessler, a seleção de pessoas para a organização é importante, pois é através de seu desempenho e realização que selecionaremos os candidatos para cada cargo. São os candidatos que deverão ter habilidades e atributos para o cargo, que farão um trabalho melhor para a empresa (DESSLER, 2003).

De acordo com Chiavenato, o processo de aplicar pessoas significa que, depois de recrutadas e selecionadas, elas deverão ser integradas, aconchegadas dentro da organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas, principalmente serem avaliadas quanto à execução de suas atividades (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato ainda argumenta que o processo de desenvolvimento consiste em como preparar e desenvolver as pessoas dentro da organização, como por exemplo, o treinamento e o desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2009).

O treinamento possibilita um processo de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada colaborador, uma vez que implementamos ou modificamos o currículo particular de cada um destes funcionários.

Segundo Marras, todos nós possuímos uma experiência de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à vida pessoal de cada um. Essa experiência constitui o “CHA individual” que deve estar em uníssono com a posição ocupada em uma estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas através do treinamento (MARRAS, 2011).

Além desses processos, existe ainda o processo de monitoração das pessoas, o qual, para Chiavenato, tem como objetivo como saber o que são e o que as pessoas fazem. Essas atividades envolvidas incluem um banco de dados, sistemas de informações de recursos humanos (coleta e tratamento de dados, estatísticas, registros, relatórios, mapas e demonstrativos) e auditoria de recursos humanos (CHIAVENATO, 2009).

Todos esses processos são de extrema importância, pois é através das pessoas que as organizações obtêm os melhores resultados e com mais eficiência e eficácia. É através dos processos da gestão de pessoas que trabalha-se com os colaboradores, vai em busca deles no mercado de trabalho, de selecionar e recrutar, de integrá-las e orientá-las dentro da empresa, e ainda, acima de tudo, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las, recompensá-las, monitorá-las e controlá-las, a qualidade de maneira como as pessoas são geridas dentro da organização.

As aplicações desses processos fazem com que os funcionários sintam-se motivados dentro da empresa e realizem um trabalho eficaz, reduzindo o número de erros que ocorrem dentro da organização, participam dos processos, têm as metas definidas, os objetivos são compartilhados, principalmente sabem qual é o seu papel dentro da organização. Todos os funcionários recebem um cuidado especial, pois acabam passando o maior tempo de suas vidas dentro da organização e quanto mais motivados maior será sua produtividade.

É uma particularidade crucial na competitividade entre todas as empresas.

2.1 PAPEL DO LÍDER NA FORMAÇÃO DE EQUIPE

O líder é o principal componente da equipe. Em um mercado competitivo e dinâmico, as organizações necessitam implementar diversas estratégias para torná-las mais competitivas e prontas para enfrentarem as várias mudanças que ocorrem no dia a dia, procurando obter resultados mais eficazes. As organizações devem conhecer as competências, habilidades e atitudes inerentes ao líder, para que dessa forma, possam investir na formação de equipes de trabalho.

Segundo Vizioli e Calegari, os líderes necessitam empenhar esforços para potencializar o que têm de positivo e fazer alguns tipos de ajustes em certos comportamentos que são percebidos como disfuncionais. Porém, necessitam fixar em mente que não conseguirão mudar o temperamento das pessoas. Com o tipo e o temperamento não mudam, o que ele conseguirá fazer será aperfeiçoar certas atitudes e desenvolver comportamentos necessários a determinadas situações, neste caso, este é o papel do líder (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

Para Maximiano, todos esses indivíduos têm metas a serem cumpridas, e estas devem ser executadas com todos os membros da equipe. A liderança é um dos papéis que devem desempenhar para alcançar os objetivos, entre os outros papéis que definem os gerentes. (MAXIMIANO, 2010).

Tendo uma informação com base na teoria de Maximiano, a liderança é uma missão, personagem, função e responsabilidade de qualquer pessoa ou indivíduo, é fundamental desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente das suas personalidades e qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança que necessitam conduzir esforços de outros para alcançar objetivos: treinadores de equipes esportivas, professores, militares, sacerdotes, gerentes de orquestras musicais, diretores de teatros e cinemas, e outros tantos tipos de equipes que existe (MAXIMIANO, 2010).

Maximiano aborda que no papel dos líderes, alguns seres humanos são mais eficazes que outros, ou sentem-se mais confortáveis que outros. Alguns parecem desejar mais que outros, ou sentem-se mais confortáveis que outros. Alguns desejam mais do que outros, alguns desempenham o papel de liderança para ter alguma espécie de poder. (MAXIMIANO, 2010).

Conforme o autor, as características individuais de cada pessoa são essenciais para o entendimento dessas diferenças são as habilidades e a motivação. Certas pessoas têm mais habilidade que outras no papel de líder e algumas são mais motivadas que outras para desempenhá-lo. Pode ser que as duas características sejam interdependentes: as pessoas mais motivadas, provavelmente, são também mais hábeis. Um elemento de extrema importância é o comportamento do líder com a sua equipe. (MAXIMIANO, 2010).

Vizioli e Calegari resumem que o líder precisa ter as seguintes habilidades: atrair, reter e motivar indivíduos e equipes, o líder necessita estabelecer visão e inspirar. (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

Vizioli e Calegari propõem que o líder deve tornar mais potente e poderoso as suas características positivas; deve incorporar novos comportamentos em seu conjunto; requerem

cerca-se de pessoas que possam contribuir com várias formas de competências, habilidades e atitudes que diferem das suas, sabendo assim, gerenciar de forma competente e eficácia os conflitos que as diferenças engendram. (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

Vizioli e Calegari trazem os modelos dos Três As, autoconhecimento, aprendizagem e acompanhamento. Discursa-se em muitos argumentos sobre os processos. Mostra-se começo, meio e fim muito bem classificados, trazendo como um dos resultados perda mínima de energia durante a execução e a máxima eficácia. Com realização do autoconhecimento, que acreditamos deve ser sempre o primeiro passo, a aprendizagem e o acompanhamento podem ser intercalados de acordo com as necessidades específicas do líder. (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

Para John Gardner, o líder estabelece os objetivos, motiva-os liderados, cria e mantém e administra uma equipe de bom nível, explica o motivo e as razões porque deve ser feito as diversas atividades, renova os sistemas complexos que ele lidera (GARDNER apud LACOMBE, 2009).

O líder precisa definir as atividades da equipe, planejar as atividades, motivar a equipe, administrar conflitos, entre outros. Quando o líder define uma missão a equipe, os liderados devem ter em mente que será uma missão cumprida.

2.2 FORMAÇÃO DE EQUIPE

A equipe é a base de uma organização, é por meio dos indivíduos que é realizado as atividades das empresas. O líder precisa caminhar junto com seus liderados, é essencial que tenha foco nas tarefas executadas pelo seu liderado para o coletivo. A formação de equipe refere-se as atividades projetadas para melhorar o ambiente de trabalho, já que passam a maior parte das suas vidas dentro das organizações. Hoje, as organizações estão privilegiando o aprendizado em equipe.

Segundo os autores Vizioli e Calegari, muitas vezes nos perguntamos: por que será que nos sentimos melhor com algumas pessoas que com outras? Afinal de contas, os opostos se repelem ou se atraem? Essas perguntas perseguem a todos nós. Pesquisas realizadas nessa área afirmam, com toda a certeza: os semelhantes é que se atraem! Certamente, quando dizemos que os opostos se atraem, nos referimos a algo efêmero, possivelmente uma atração ou uma paixão repentina, que nos move em direção ao oposto. Mas essa situação, frequentemente dura pouco (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

Vizioli e Calegari argumentam que é muito difícil conviver com pessoas, pois todos nós somos diferentes um do outro. Isso de fato, requer muito esforço, compreensão e paciência. Porém, é muito complicado e de certa forma trabalhoso, administrar conflitos é próprio à semelhança. Essa é uma habilidade essencial para viver-se-á de forma saudável, para que possamos triunfar com as diferenças e assim, não perder com elas (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

De acordo com Lacombe, “[...] as atividades de recursos humanos começam com a formação de equipe. O objetivo é ter as pessoas certas nos lugares certos.” (LACOMBE, 2011, p. 35).

Para estruturar, desenvolver e manter equipes de alto desempenho depende de criar uma relação quase simbiótica entre líder e liderados. Para Vizioli e Calegari o líder deve conquistar a sua legitimidade na medida em que gera valor para estes, aceitando-os e apoiando-os em suas caminhadas, até mesmo quando eles assumem riscos. Deve haver simbiose, uma confiança e um pacto de respeito mútuo (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

Lacombe enfatiza que as equipes são formadas em torno de um problema ou de um projeto com resultados desejados, mas a mesma pessoa pode fazer parte de mais de uma equipe. Numa equipe, essa pessoa pode ser o líder; em outra um funcionário; numa terceira, ser membro de uma equipe cujo líder integra uma equipe a qual ele lidera. As equipes são formadas e alteradas de acordo com a necessidade, e muitas vezes têm poder para decidir e implantar as soluções (LACOMBE, 2011).

Conforme Lacombe, as equipes podem ser temporárias ou permanentes. A avaliação do desempenho e dos resultados proporcionados por elas é bastante controversa. Essas substituem o controle exercido pela chefia por um controle, repetidamente implícito, exercido pelos próprios membros da equipe. A pressão do grupo será ainda acrescentada quando a organização adota como parte do sistema de remuneração e opção ou ainda a compra de ações. Resultados positivos pela utilização dessas equipes dependem da cultura da empresa. Elas não devem ser introduzidas em empresas tradicionais, hierarquizadas e burocratizadas. É necessário dar responsabilidade às pessoas, estimular a iniciativa e os esforços que visam aos objetivos desejados (LACOMBE, 2011).

Moscovici menciona que a adoção do trabalho em equipe serve para incrementar a qualidade e a produtividade, baixar custos e ainda gerar a satisfação dos funcionários dentro da organização (MOSCOVICI, 1995).

Para Grove, uma equipe só trabalha bem quando seus integrantes trabalharem empenhar-se ao máximo. O empenho, de cada pessoa só dependerá da sua capacidade e da sua motivação (GROVE apud MAXIMIANO, 2010).

Para Vergara, “uma equipe tem de saber a que vem. Tem de saber a razão de sua existência. Tem de ser a consciência do propósito que a sustenta e move.” (VERGARA, 2009, p. 208).

A comunicação é a base do trabalho em equipe. Segundo Vergara, pensamentos e sentimentos precisam ser explicitados, em uma comunicação franca, aberta e em clima de respeito mútuo. Problemas existem e precisam ser solucionados. Ideias inovadoras precisam ser lançadas e discutidas para que o fluxo de informações alimente o processo de comunicação (VERGARA, 2009).

Para Maximiano, a tarefa mais importante de um administrador é obter o máximo de desempenho da equipe, existem duas formas de trabalhar com a produtividade: treinamento e motivação. Ambas são de responsabilidade do administrador (MAXIMIANO, 2010).

Segundo Robbins, líderes de equipes eficazes não associam concessão de poder em abdicação do poder. O líder monitora o progresso da equipe e deixa-a resolver seus próprios problemas. Mas deve se ter cuidado, pois a falta de ajuda e pouca direção a seus liderados é tão paralisante quanto o seu excesso. Quando a equipe enfrenta dificuldades, o líder eficaz sabe quando deixar que ela encontre sua própria solução e quando ele deve intervir na

situação. Essa distinção exige que os líderes mantêm a comunicação e feedback constantes sobre o progresso da equipe (ROBBINS, 2000).

A formação de equipe é uma atividade planejada, primeiro ela consiste em atividades para alcançar um objetivo particular. Segundo, ela é gerenciada por um líder, o qual este deve conhecer seus liderados. Geralmente, o líder envolve uma equipe de trabalho já existente. A equipe deve gerar uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. É fundamental que os indivíduos sintam-se realmente membros da equipe. Estes resultam em um desempenho maior do que a soma das entradas individuais.

2.3 METODOLOGIA DAS EMPRESAS E DAS EQUIPES

Os métodos são voltados aos conteúdos já publicados, as práticas de trabalho em equipe são de fácil compreensão, assimilação e a incorporação à cultura da empresa. Sua adoção permite aumentar a capacidade de trabalho, melhorar habilidades, partilhar conhecimentos, delegar e acompanhar funções, principalmente criar equipes de trabalhos autogeridas e até mesmo evitar efeitos negativos como confrontos em relação ao grupo.

Conforme Chiavenato, as empresas estão migrando para o trabalho em equipe. O objetivo disso é obter a participação das pessoas e buscar respostas rápidas às mudanças no ambiente de trabalho e ainda atender com excelência os clientes da empresa (CHIAVENATO, 2004).

Lacombe focaliza que uma das melhores maneiras de formar liderança e equipes de trabalho é criar oportunidades de desafios para todos os membros da equipe (LACOMBE, 2009).

Moscovici relata que o grupo só se transformará em uma equipe a partir do momento que começar a prestar mais atenção a sua própria forma de operar e procurar-se-á solucionar os problemas que afetam o funcionamento da equipe. Para isso, segundo a autora, é necessário realizar o processo de autoexame e avaliação, o qual deve ser contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação, prática, implementação, resolução de problemas e avaliação (MOSCOVICI, 1995).

Segundo Moscovici, é possível desenvolver as equipes. O Desenvolvimento de Equipes (DE) é um programa educacional é governado a grupos de pessoas interdependentes que necessitam unir seus esforços nas ações de trabalho e na solução de problemas. DE é uma interferência psicossocial no sistema humano da empresa. O DE compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação e desenvolvimento interpessoal no âmbito organizacional. É utilizado conceitos e práticas diversas para incentivar a análise de eficiência e eficácia e dos estilos de funcionamento do grupo pelo próprio grupo. É uma prática de diagnóstico organizacional e designar metas (MOSCOVICI, 1995).

Grove recomenda aos líderes, que se concentram em atividades com maior potencial, como: dedicar-se com antecedência as atividades de planejamento, envolver-se pessoalmente no aproveitamento de grandes oportunidades ou problemas mais relevantes, evitar desperdícios e efeitos negativos sobre atividade alheia, partilhar seu conhecimento com

ambos, delegar e acompanhar as atividades de cada membro da equipe (GROVE apud MAXIMIANO, 2010).

Para Maximiano, para uma equipe ser autogerida o líder necessita dar a oportunidade dos liderados a autonomia para decidir, responsabilidade pelos próprios resultados, interação dos membros do grupo e com outros grupos, para solucionar problemas e tomada de decisão, clareza e conhecimento por parte de todos os integrantes das tarefas e necessárias para realizar os objetivos. Auto-organização a equipe tem autonomia para tomar as decisões que afetam a realização das tarefas: distribuição e intercâmbio de tarefas, compensação de faltas, planejamento de férias, requisição de material, seleção, entre outros (MAXIMIANO, 2010).

Segundo Fayol, o gerente ou líder contribui de forma decisiva para a união do pessoal, deve desenvolver a iniciativa de seus liderados, atribuindo maior parte da ação que a situação e a capacidade comportam. Deve guiá-los sem precisar substituí-los, encorajando-os utilizando os métodos de feedback, talvez em determinadas situações deverá fazer certos sacrifícios, do amor próprio ou até por bem da sua equipe (FAYOL, 2010).

Primeiramente, para uma boa metodologia de trabalho em equipe, é necessário um bom líder para conduzir à equipe. O líder necessita ser mais um líder situacional, deve saber lidar com todas as situações que ocorrerão dentro da empresa. Após isso, o líder delegará funções aos seus liderados. Entre a equipe e o líder deve ocorrer o empowerment, ou seja, deve haver sinergia entre todos os integrantes que compõem a equipe. Os objetivos da equipe devem ser definidos pelo líder. A equipe deve participar de todos os processos da empresa. Não deve haver conflitos entre a equipe, os membros devem ajudar-se em todos os processos, inclusive no processo de tomada de decisões.

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com o intuito de conhecer as necessidades e expectativas no trabalho em equipe, foi realizada uma pesquisa, a qual teve a participação dos funcionários de um escritório de contabilidade, foram 9 os participantes, sendo 2 homens e 7 mulheres.

Foi questionado se o supervisor estimula o trabalho em equipe, através dos resultados obtidos que 44% (quarenta e quatro por cento) argumentaram que o gestor estimula sim, o trabalho em equipe. Mas é de fato que não é com extrema frequência.

Para desenvolver o trabalho em equipe é essencial que seja trabalhado e estimulado com extrema frequência a questão do trabalho em equipe. Segundo o autor John Gardner, o líder determina os objetivos, motiva seus liderados, elabora, conservam-se e gerencia as equipes mantendo-as em um alto nível. O líder ainda explica o motivo e as razões de cada atividade desempenhada por seu liderado, renova todos os sistemas complexos que lidera (GARDNER apud LACOMBE, 2009).

Formulou-se também se as orientações que os funcionários recebem do gestor é de forma clara e objetiva. Examinando a questão, a maioria dos funcionários recebem informações de forma clara e objetiva do gestor. É de fato que em determinados momentos o gestor não é claro e objetivo nas orientações que dá aos seus funcionários, em determinadas

situações ocorre falha na comunicação quando o gestor dá orientações aos seus colaboradores. A comunicação é à base do sustento de uma equipe.

Conforme o autor Vergara, os pensamentos e sentimentos precisam ser revelados através da comunicação. Mas a comunicação precisa ser de forma clara, objetiva e aberta, esta porem, precisa de clima e principalmente de respeito entre as pessoas. Problemas, falhas, erros, deficiências existem e necessitam ser solucionadas (VERGARA, 2009).

Abordou-se a questão se o supervisor é receptivo às sugestões de mudança no local de trabalho. Explorando a ilustração, é possível verificar que 33% (trinta e três por cento) dos funcionários estão abertos para dar sugestões ao gestor da empresa.

Lacombe argumenta que os liderados ajudam seu líder, usam técnicas modernas para solucionar problemas, comunicam-se abertamente e proporcionam inovações em todos os processos e produtos da empresa (LACOMBE, 2011).

Foi questionado se os funcionários recebem as informações necessárias para a realização de seu trabalho. Conforme os dados coletados, é possível verificar que 67% (sessenta e sete por cento) dos colaboradores em determinadas situações ou assuntos, recebem as informações necessárias para realizar as atividades do seu trabalho. É fundamental que em uma equipe, para realizar as atividades, todos necessitam receber as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades, bem como prazos, metas e objetivos. Em uma verdadeira equipe, os objetivos e metas precisam estar alinhados, as metas necessitam estar definidas. A comunicação necessita ser de forma clara e deve ser de forma objetiva.

Questionou-se o supervisor do escritório de contabilidade, dá as informações necessárias em relação ao que o gestor acha do trabalho de cada funcionário. Por outro lado, é possível compreender através dos resultados, que 44% (quarenta e quatro por cento) dos funcionários não recebem argumentos sobre o que o gestor da empresa espera e acha do trabalho deles. Para ter-se uma equipe de trabalho, é essencial que os funcionários saibam o que o líder acha do trabalho de cada um. Todos precisam saber o que o líder espera de cada liderado.

Argumentou-se se os líderes da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários. Durante a demanda, foi possível compreender que a maioria dos entrevistados o gestor não está preocupado com o bem-estar dos funcionários. Sendo que é essencial o líder saber qual é a situação que cada liderado se encontra, porque daqui a pouco, ele pode estar desmotivado dentro da organização.

Formulou-se ainda se há existência de respeito entre líder e colaborador. Analisando as respostas, é possível constatar que 45% (quarenta e cinco por cento) argumentam que existe sim o respeito entre o líder e seus funcionários, talvez em determinadas funções o equilíbrio emocional possa quebrar a relação de respeito com o gestor e colaboradores, como por exemplo, o stress do trabalho.

Foi questionado se o líder da empresa é considerado um bom líder para seus liderados. Nessa questão, os argumentos dos funcionários atingiram 100% (cem por cento). Segundo Collins, a liderança não pode ser concedida pelo poder ou pela formação; só é possível ser um líder, se as pessoas seguirem a sua liderança, cada qual tendo a sua liberdade (COLLINS apud BERGAMINI, 2012).

Realizou-se também, a questão em relação aos funcionários poder conversar abertamente a respeito de seu trabalho com o gestor da empresa. Através das respostas dos entrevistados conclui-se que a maioria dos funcionários somente às vezes, sentem-se à vontade para conversar abertamente a respeito de trabalho com o gestor da empresa. Para ser um bom líder, é essencial que seus liderados sentem-se a vontade para conversar, pois em uma verdadeira equipe de trabalho as pessoas devem conhecer-se, comunicar-se com clareza, ter os objetivos e metas definidas.

Foi questionado em relação ao gestor estar sempre disponível quando algum dos funcionários precisa dele. Ao depreender, é possível constatar que 56% (cinquenta e seis por cento) dos funcionários acreditam que o chefe está sempre à disposição de quando eles necessitam dele. Um bom líder deve estar sempre disponível para seus liderados, tanto para conversar a respeito do trabalho, quanto para conversar sobre problemas pessoais.

Questionou se os funcionários conhecem quais são os resultados que o supervisor espera do seu trabalho. Analisando os dados, é possível verificar que a grande maioria dos entrevistados desconhece o resultado que o gestor espera de seu trabalho. Em uma verdadeira equipe de trabalho, todos os membros devem conhecer o que o líder espera do seu trabalho, os integrantes conhecem os seus objetivos, quais as suas finalidades e as suas prioridades.

Para W.J. Reddin, o líder defende valores que representam toda a vontade de seus liderados. Busca e define o consenso em uma causa comum. Cria o espírito de equipe. Estimula a dedicação dos liderados diante das atividades. Incentiva a lealdade à organização e aos seus valores. Cria o orgulho pela equipe, pela organização e pelos seus objetivos. Gera a confiança quanto aos resultados a serem conquistados (REDDIN apud LACOMBE, 2009).

Foi pesquisada se a empresa oferece oportunidades para seu crescimento e desenvolvimento pessoal. Analisando os dados, é possível compreender que a maioria dos entrevistados avalia que a empresa às vezes, em determinadas ocasiões investe no crescimento e no desenvolvimento pessoal de seus colaboradores.

É essencial investir no bem-estar dos funcionários, pois é uma das maneiras para que o colaborador esteja motivado dentro do ambiente de trabalho. Muitos empregados buscam no mercado de trabalho, empresas que dão oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Questionou-se inclusive se os funcionários sentem-se informados sobre o que passa na empresa. Através dos dados coletados, é possível constatar que 89% (oitenta e nove por cento) às vezes, em algumas situações, são informados sobre os assuntos que se passa dentro da organização. É essencial que os funcionários saibam o que se passa dentro da organização, pois assim participam da tomada de decisão, compartilham informações, interagem-se entre todos os funcionários, aumenta o índice de cooperação dentro da empresa. Para que exista uma equipe é fundamental todos os integrantes saber o que se passa dentro da organização.

Argumentou se os funcionários sentem-se valorizados pela empresa. Através dos dados obtidos conclui-se que a maioria dos funcionários somente às vezes, dependendo da situação, sentem-se valorizados pela organização. Hoje, além das empresas investirem em tecnologia, elas necessitam investir na valorização dos funcionários, pois quem exerce as

atividades e realizam a produção são os colaboradores. Levando em conta, a capacidade de cada profissional, e seu engajamento com as metas da empresa.

É fundamental que haja a valorização do funcionário, do que o cargo que ele ocupa. Para isso, é fundamental a motivação do funcionário, realizar treinamentos, estimular a participação em todos os processos da empresa. Isso requer gastos para a empresa, mas no final a produtividade e a satisfação do funcionário estarão em alto nível, e os investimentos investidos serão recuperados rapidamente.

Foram questionados se o trabalho em equipe é presente dentro da empresa. Analisando os dados, conclui-se que a maioria dos funcionários, somente às vezes em algumas situações o trabalho em equipe está presente. Em uma verdadeira equipe de trabalho, precisa existir confiança entre todos os membros, é fundamental seja cultivada e realimentada. Na equipe, a união é fortalecida pelo comprometimento com as metas, todos os membros devem colaborar. Na equipe todos dependem de todos. A equipe é algo extraordinário. Os membros estão comprometidos com o sucesso da empresa, compartilham valores, conhecimento, habilidades, experiências, otimiza o desempenho das empresas, garante o sucesso organizacional, faz com que a empresa seja inovadora e competitiva, faz com que os clientes saiam satisfeitos, traz uma melhor produtividade.

Argumentou-se se existe um bom relacionamento entre todos os integrantes do grupo. Através dos dados obtidos, entende-se que 67% (sessenta e sete por cento) dos funcionários consideram o relacionamento entre os colegas bom.

Os autores Vizioli e Calegari, argumentam que é muito difícil conviver com pessoas, pois todos são diferentes um dos outros. Isso requer muito esforço, compreensão e paciência (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

A tendência dos seres humanos é aproximar-se das pessoas com quem tem mais afinidade, e são mais parecidos. Segundo Vizioli e Calegari o motivo é porque elas se sentem mais confortáveis com os indivíduos que são mais parecidos e tem mais afinidade. É muito mais fácil conviver com os iguais, que temos mais afinidades, mas isso se torna muito mais difícil aprender novas formas de trabalho, conhecimentos, de ver as coisas e fazer escolhas (VIZIOLI; CALEGARI, 2010).

Foram questionados se existe um elevado grau de abertura e confiança mútua entre o gestor e os demais funcionários. Avaliando os argumentos de cada funcionário, é possível verificar que a maioria dos colaboradores acreditam que somente às vezes existe um elevado grau de confiança mútua entre o gestor e os demais funcionários. Em uma verdadeira equipe é fundamental haver confiança, respeito, humildade, honestidade, fidelidade, para poder viver em harmonia entre todos os membros.

Para John Gardner, o líder estabelece os objetivos, motiva-os liderados, cria e mantém e administra uma equipe de bom nível, explica o motivo e as razões porque deve ser feito as diversas atividades, renova os sistemas complexos que ele lidera (GARDNER apud LACOMBE, 2009).

Questionou-se existe cooperação e ajuda entre todos os colegas. Através dos dados conclui-se que a maioria dos entrevistados relatou que somente às vezes, em algumas situações existe cooperação e ajuda entre todos os colegas. Em uma verdadeira equipe, em

todos os momentos os membros cooperam, ajudam a todos os integrantes, não existe rivalidade, pois os objetivos e as metas são definidas. Na equipe, é conviver com pessoas, é comunicar-se, compartilhar conhecimentos, habilidades, e atitudes.

Em relação ao estilo de liderança, foi questionado como o funcionário acredita que seu líder seja autocrático, democrático ou liberal. Conclui-se através da pesquisa, que a maioria dos funcionários, caracterizam o líder ser democrático, que está preocupado com as tarefas e também com as pessoas.

Segundo Chiavenato, o estilo de liderança democrática conduz e orienta as pessoas, o líder incentiva a participação democrática dos indivíduos. Aqui existe a formação de grupos que há uma relação de amizade e relacionamentos cordiais entre os integrantes da equipe. Entre o líder e seus liderados existe uma comunicação espontânea, franca e cordial. O trabalho é em um ritmo suave e seguro, sem alterações, isso até mesmo ocorre quando o líder esta ausente. Há um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal além de uma impressionante integração grupal em um clima de satisfação entre todos os membros da equipe (CHIAVENATO, 2004).

4 CONCLUSÃO

Ao realizar-se a análise dos resultados foi possível identificar algumas deficiências referente formação e trabalho em equipe no escritório contábil, e recomendar-se á empresa aprimorar alguns aspectos em relação às falhas existentes dentro da empresa.

Identificou-se necessidades de melhorias no setor de Recursos Humanos da empresa, estimulando a empresa em relação ao trabalho em equipe, na comunicação entre o gestor e funcionários, sobre força de liderança, no interesse dos líderes no bem-estar dos colaboradores e na metodologia de formação de equipe.

Através do estudo, foi possível compreender que trabalhar em equipe, não é somente estar em um grupo de pessoas, que trabalham e são cooperativos. Em uma equipe, é muito mais do que isto, é envolver-se com todas as pessoas, é participar do processo decisório, das opiniões, crenças, valores e pensamentos diferentes dos seus.

Em uma equipe, as pessoas têm oportunidade de autonomia para decidir, responsabilidade pelos seus próprios resultados, interação entre todos os membros da equipe, precisam solucionar problemas, é necessário o conhecimento de todos os integrantes das tarefas necessárias para alcançar os objetivos da empresa.

O objetivo de formar equipes de trabalho, é obter a participação de todos os colaboradores, é buscar respostas rápidas, às mudanças no ambiente de trabalho, e ainda, atender com eficiência os clientes da empresa.

Para atender ao problema é essencial verificar se a missão, visão e valores da empresa estão de acordo com os objetivos da empresa. Após realizar pesquisas com líderes e liderados para encontrar falhas para assim realizar o estudo de uma metodologia para a formação de equipes.

A metodologia de formação de equipes é uma das maneiras de criar equipes de trabalho, é dar oportunidades e desafios para todos os membros da empresa. Um grupo só se

transformará em equipe quando prestar mais atenção a sua própria forma de operar e de ter oportunidades para seus funcionários solucionar problemas, a formação de equipe nunca termina, pois sempre os planos da empresa mudam, as pessoas mudam.

É fundamental, avaliar e renovar todos os colaboradores da empresa, pois possibilita a troca de conhecimentos, habilidades, atitudes, compromisso, responsabilidade, cooperação, confiança, respeito, metas definidas, pessoas unidas com o mesmo objetivo em comum, uma vez que desenvolvido o tempo de cada indivíduo, ele ainda contribui para conhecer e aprender novas tarefas. A equipe precisa uns dos outros para atingir as suas metas, cada um dos membros desempenham diversos papéis para atingir a um todo.

REFERÊNCIAS

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do Trabalho Científico: Um Enfoque Didático da Produção Científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

VIZIOLI, Miguel; CALEGARI, Maria da Luz. **Liderança: a força do temperamento**. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 2 ed. São Paulo: José Olympio, 1995.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e expectativas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10 ed. 10 reim. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compactada**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.