



A Importância do Desenvolvimento de Equipes Multifuncionais e Autogerenciáveis

Francisca Angélica Freitas de Souza¹; Maria Eirilúcia Cruz Macêdo²

Resumo: O presente estudo surge em meio às discussões sobre a importância do trabalho em equipe e suas configurações ao longo dos anos. Dessa forma, tem-se como objetivo geral analisar as contribuições da utilização de equipes multifuncionais e autogerenciáveis para a elevação da performance empresarial. Como objetivos específicos, buscou-se apresentar o papel da liderança frente às equipes autogerenciáveis para um melhor trabalho em equipe e identificar os desafios que as empresas podem enfrentar ao buscarem montar uma equipe de funcionários com base nas equipes autogerenciáveis. Foi realizada uma revisão de literatura expositiva com abordagem qualitativa, relevando que as práticas de liderança passaram por transformações ao longo dos anos, deixando de ser autoritárias e assumindo posturas dialógicas e democráticas. Não obstante, o trabalho em equipe evoluiu, onde novas configurações como as equipes autogerenciáveis e de alta performance geram maiores lucros para as empresas, porém, continuam demandando por práticas de lideranças que possibilitem com que estas sintam-se motivados e pertencentes às empresas. Para isso, é preciso que as empresas atentem-se às habilidades que o líder deve possuir para que este possa exercer uma liderança condizente com as metas a serem alcançadas pela empresa.

Palavras-chave: Empresa. Liderança. Trabalho em Equipe.

The Importance of Development of Multifunctional and Self-Managed Teams

Abstract: This study appears in the midst of discussions about the importance of teamwork and its configurations over the years. Thus, the overall objective is to analyze the contributions of using multifunctional and self-managing teams to increase business performance. As specific objectives, we sought to present the role of leadership vis-à-vis self-managed teams for better teamwork and to identify the challenges that companies may face when seeking to assemble a team of employees based on self-managing teams. An expository literature review was carried out with a qualitative approach, showing that leadership practices have undergone transformations over the years, ceasing to be authoritarian and assuming dialogical and democratic attitudes. Nevertheless, teamwork has evolved, where new configurations such as self-managing and high-performance teams generate greater profits for companies, however, they continue to demand leadership practices that enable them to feel motivated and belong to the companies. For this, it is necessary that companies pay attention to the skills that the leader must have so that he can exercise a leadership consistent with the goals to be achieved by the company.

Keywords: Company. Leadership. Team work.

¹ Universidade Vale do Salgado. angelica.sousa849@gmail.com.

² Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Paraíso do Ceará. Especialização em Docência do Ensino Superior. Mestre em Gestão de Negócios Turísticos (UECE). Consultora Autônoma de Empresas, com ênfase em Custos, Estratégia e Planejamento. Atua como Gestora de Projetos da Secretaria de Desenvolvimento e Inovação da Cidade de Juazeiro do Norte-CE. mariaerilucia@hotmail.com.

Introdução

Após a Revolução Industrial entre os séculos XVIII e XIX, iniciou-se um processo de substituição da mão de obra manual pelo trabalho automatizado de máquinas, as quais, a cada ano apresentam-se mais sofisticadas, eficientes e produtivas, gerando menos custos e, ao menos tempo, mais lucros para as empresas (KASPARY; SEMINOTTI, 2012). Entretanto, essa substituição não implica, necessariamente, na melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

Dentre as diversas discussões que versam sobre a busca pela melhoria da qualidade empresarial, a equipe de trabalho é posto como um dos principais fatores que influenciam na qualidade de uma empresa (FERREIRA; CASTRO, 2013), tendo em vista que as relações humanas que se fazem presentes no ambiente de trabalho tendem a gerar equipes comprometidas com o crescimento e a qualidade da instituição, criando-se laços de confiança e credibilidade entre a equipe.

Com o processo de expansão e crescimento das empresas, evidencia-se a necessidade de mudanças significativas no contexto da gestão empresarial, uma vez a equipe de trabalho é o alicerce para a consolidação da instituição (KASPARY; SEMINOTTI, 2012). Sob a ótica da competitividade do mercado de trabalho, as empresas buscam cada vez mais se diferenciar uma das outras na tentativa de ter uma maior produtividade e, ao mesmo tempo, produtos e/ou serviços com uma qualidade superior ao dos concorrentes.

Desse modo, “a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham” (MELO, 2012, p. 2), o que implica na elaboração de um modelo de gestão de pessoas que fortaleça a equipe de funcionários, já que “os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização” (p. 2).

A necessidade de atualização por parte das empresas deve ser constante, buscando cada vez mais independência em seu desenvolvimento, e é nesse contexto que surgem os Times Autogerenciáveis (TAG) enquanto alternativa de melhoramento do desempenho de sua equipe de trabalho, de modo que haja maior dedicação entre os membros da equipe, bem como melhor interação entre estes e a própria organização empresarial (MORSCHERL, 2014)

O uso de TAG tem sido utilizado em instituições empresariais como uma alternativa na busca por um melhor relacionamento, satisfação e comprometimento dos seus funcionários

(MORSCHER, 2014), mas como liderar equipes com base em Times Autogerenciáveis de modo a proporcionar elevação de performance com excelência dentro das empresas?

Visando responder este questionamento, o presente estudo tem como objetivo geral; analisar as contribuições da utilização de equipes multifuncionais e autogerenciáveis para a elevação da performance empresarial. Como objetivos específicos; buscou-se apresentar o papel da liderança frente às equipes autogerenciáveis para um melhor trabalho em equipe e identificar os desafios que as empresas podem enfrentar ao buscarem montar uma equipe de funcionários com base no TAG.

Por envolver elementos com a finalidade de narrar a história de um determinado acontecimento social, o presente estudo está alicerçado na abordagem qualitativa, já que se debruça “[...] no entendimento da intensidade vivencial dos fatos e das relações humanas” (MINAYO; COSTA, 2018, p. 143) e possui bases fundamentais que lhes dão sentido e propósito, tendo “[...] como matéria-prima opiniões, crenças, valores, representações, relações e ações humanas e sociais sob a perspectiva dos atores em intersubjetividade” (p. 151).

Para Galeffi (2009), a utilização dos pressupostos qualitativos justifica-se em decorrência da sua complexidade e profundidade durante todo o processo no qual o pesquisador constrói para alcançar os seus objetivos. Diferentemente da pesquisa quantitativa, o referido autor aponta que a qualitativa compreende e considera todos os fatores internos e externos referentes ao objeto pesquisado de modo a compreender fatos e acontecimentos particulares de um determinado grupo social, por exemplo, de modo que os resultados possam ser generalizados posteriormente.

Assim, adotou-se a revisão de literatura expositiva, compreendida como a exposição de uma temática a partir da análise e síntese de outras pesquisas, “fornecendo uma visão geral ou um relatório do estado-da-arte sobre um tópico específico, evidenciando novas ideias, métodos, subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada” (NORONHA; FERREIRA, 2000 *apud* MOREIRA, 2004, p. 22).

Liderança e o Novo Mercado Competitivo

Em meio ao crescimento do mercado competitivo, as organizações empresariais demandar por práticas de liderança com vistas à gestão da equipe de trabalho objetivando maior crescimento e desenvolvimento da empresa, uma vez que é através dos recursos humanos que

estes objetivos serão alcançados. Nesse contexto, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) apontam que as pesquisadas relacionadas à gestão de pessoas enfatizam a importância do papel exercido pelo gestor de recursos humanos para com a sua equipe.

A liderança não é uma prática recente na sociedade, tampouco no contexto empresarial, logo, são vários os significados dados à esta palavra, não havendo um consenso etimológico sobre a mesma, porém, corrobora-se com a definição atribuída por Marques *et al.*, (2013, p. 2) ao apontar a liderança como sendo um “[...] processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados”.

No entanto, as práticas de liderança visando uma equipe de trabalho produtiva adquiriram diferentes formas ao longo do desenvolvimento da humanidade, sobretudo a partir de práticas autoritárias, desconsiderando as opiniões e experiências de todos os sujeitos que compunham a equipe de trabalho. Logo, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) salientam que o papel da liderança é baseado em atitudes de autoridade, as quais não devem ser confundidas com autoritarismo, cujo quadro 1, a seguir, ilustra a síntese da evolução do pensamento sobre liderança numa perspectiva histórica.

Quadro 01 – Síntese da evolução do pensamento sobre liderança

Nível de complexidade e abrangência do conceito de liderança	Definição de Liderança	Teorias ilustrativas de Liderança
Básico	<ul style="list-style-type: none"> • O papel da liderança é baseado em autoridade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria dos Traços. Comportamento dos Líderes.
Intermediário	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança é um processo de influência entre indivíduos. • Os papéis desempenhados por esses indivíduos são importantes no exercício da influência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da troca entre líder e liderado (LMX).
Avançado	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança é uma propriedade compartilhada de um sistema social que inclui interdependências entre indivíduos. • Pode também envolver papéis e processos de influência dependendo da situação 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclui todos os elementos abaixo: • Desenvolvimento de habilidades individuais. Construção de relacionamentos. <i>empowerment</i>. • Colaboração. • Trabalho para além das fronteiras

Fonte: Bianchi, Quishida e Foroni (2017, p. 49).

No quadro 01, percebe-se que a definição mais avançada de liderança contempla os aspectos de interdependência dos indivíduos que compõem uma equipe de trabalho, sendo desenvolvidas nestas habilidades individuais e coletivas que caminham lado a lado a fim de que se possam desenvolver um trabalho articulado e com bons resultados, porém, levando em consideração os direcionamentos apontados pelo líder, o qual deve apresentar uma série de requisitos inerentes à sua função.

Para Wolff, Cabral e Lourenço (2013, p. 181), a expansão e crescimento das empresas em meio ao mercado competitivo demandam por líderes que produzam resultados significativos para tais instituições, fazendo com que essa cobrança, às vezes, implique no desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para a tomada de decisões certas, porém, para além do domínio de controle da equipe de trabalho, torna-se necessário ao líder “[...] capacidade de inovação, difusão dos conhecimentos, flexibilidade, visão sistêmica, abertura, confiança e o estabelecimento de redes de relacionamento para o desenvolvimento das competências de liderança”.

Não obstante, Benevides (2010) salienta que é a partir da liderança democrática – caracterizada pelo envolvimento direto de todos os integrantes da equipe na tomada de decisão, que a produção de uma equipe de trabalho se torna mais significativa à luz da racionalidade. Corroborando com este pensamento, Resende *et al.*, (2015) afirmam que a postura democrática possibilita a todos os seus sujeitos a exposição de pensamentos e opiniões acerca de determinado fato a fim de que se possa chegar a um consenso de ideias que objetive o melhor para a empresa, isto é, a tomada de decisões passa a ser descentralizada e não mais autocrática.

Partindo desses apontamentos, há o entendimento aqui de que o trabalho em equipe se faz necessário na atualidade a fim de que o crescimento de uma organização empresarial se dê de forma harmoniosa e com resultados positivos, os quais demandam de líderes engajados com esse propósito. Como pondera Benevides (2010), o líder não deve ser compreendido, tampouco deve demonstrar atitudes extremas pautadas no autoritarismo, demonstrando uma desarticulação com sua equipe de trabalho, sobretudo na atualidade, cujas organizações empresariais demandam de gestores cada vez mais democráticos.

Ao buscar conhecer a sua equipe de funcionários, uma instituição passa a executar uma ação simples que poderá se tornar um diferencial na sua atuação no mercado competitivo, pois as concepções dos funcionários, muitas vezes, também vão ao encontro das concepções que os clientes e consumidores de uma instituição possuem sobre os seus serviços ou produtos. Assim, “as ações estratégicas, principalmente as que envolvem o planejamento, possibilitam que a

empresa se mantenha no mercado com mais força, tornando-se mais competitiva e fidelizando seus clientes” (SILVA; LEON, 2013, p. 8).

Dessa forma, percebe-se que as práticas de liderança/gestão de uma organização empresarial passaram por uma transformação ao longo dos anos a fim de atender às novas exigências do mercado competitivo, os quais não corroboram mais com práticas de gestão autoritárias e pautadas no individualismo. Logo, o líder/gestor da empresa deve conceber os funcionários da empresa como agentes individuais, mas, também, como agentes múltiplos que se complementam a fim de direcionar as ações a serem desenvolvidas a um caminho de sucesso.

O Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance e Autogerenciáveis

O modelo atual de organização empresarial desenvolve-se e é aperfeiçoado a cada instante em decorrência da dinâmica e das demandas do mercado competitivo. Conforme aponta Costa (2004, p. 122), “a origem da atual empresa, produtora e distribuidora de bens e serviços, remonta à produção artesanal, nas manufaturas da Idade Média”, porém, com o passar do tempo e com o processo de industrialização, houve a necessidade de organização da produção, demandando também de reorganização da equipe de trabalho das empresas.

Lopes *et al* (2008) apontam que a organização de uma instituição deve englobar os objetivos pretendidos, as atividades a serem desenvolvidas e os recursos disponíveis pela mesma. A partir dessa organização, os autores compreendem que “recursos materiais, humanos e tecnológicos de maneira harmônica, de forma que o conjunto seja capaz de resultar em eficiência e eficácia, apresentando produtividade e qualidade a baixos custos, mínimo de risco e esforço humano” (p. 2).

Os autores supracitados enfatizam que o sucesso de uma organização dependerá da sua forma de organização. Esta, por sua vez, contemplará os sistemas de responsabilidade, de autoridade e de comunicações que deverão ser planejados e executados em harmonia, não se contrapondo um ao outro, implicando, por sua vez, na melhoria da qualidade dos serviços da organização, já que “pode-se dizer que ter controle de qualidade é um fator importante no processo de produção, da mesma forma que o controle de qualidade é importante para a administração dos recursos humanos” (LOPES, *et al.*, 2008, p. 3).

Torna-se necessário o constante controle das diversas áreas que compõem a empresa para que o seu desempenho seja melhorado gradativamente. No quadro das áreas funcionais,

Lopes *et al* (2008) consideram que devem ser constantemente observados e avaliados os seguintes setores: finanças, produção, marketing e pessoal. Esse último, para os autores, necessita de uma maior atenção porque a manutenção do controle das atividades executadas pela equipe organizacional deve auxiliar a equipe para o melhor caminho na resolução de problemas e desafios que irão surgir no âmbito profissional, aliando mão de obra com formação técnica específica (capacitação), buscando, incansavelmente, motivar o quadro de funcionários.

Essa demanda de organização da equipe de trabalho que compõe uma empresa surge em decorrência das relações humanas presentes nas empresas, já que “as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações (VIEIRA; VIEIRA, 2008, p. 1), e as organizações, por sua vez, dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso. Logo, quanto mais atenção a empresa der à sua equipe de trabalho, maior a possibilidade dessa equipe evoluir, sentir-se valorizada e, conseqüentemente, trazer sucesso para a empresa.

É evidente que uma organização depende dos esforços individuais e coletivos da sua equipe para se manter no mercado competitivo, ainda mais quando se trata de uma empresa. A composição de uma organização se dá a partir de suas máquinas, seus equipamentos, seu capital, sua infraestrutura e, acima de tudo, de sua equipe. Segundo Curto Júnior (2011), uma organização é encara como uma máquina que antes de entrar em funcionamento possui todo um planejamento prévio que atenta para todos os desafios, porém a diferença entre uma organização empresarial e uma máquina é que a primeira possui funcionários, ou seja, uma equipe de trabalho, e a máquina não.

Nesse contexto, o desenvolvimento de equipes de alta performance e autogerenciáveis tem sido pautado nos últimos anos a partir do entendimento de que o trabalho em equipe gera mais possibilidades do que o trabalho individual, embora este não deva ser excluído, pois em equipe a formação dos diferentes membros que a integram se complementa e contribui para um melhor desenvolvimento empresarial, pois tendo-se mais conhecimento agrupado, mais minuciosa e positiva será a estratégia traçada para a tomada de decisões (DREHER *et al.*, 2008)

A busca pelo trabalho em equipe demanda a redistribuição das tarefas e responsabilidades de cada funcionário da organização, uma vez que nessa nova forma de trabalho não existe a responsabilidade apenas de um funcionário ou de um departamento específico da instituição, ou seja, não existe a individualidade, mas sim a pluralidade (PICHON-RIVIÈRE, 2005). Tamayo e Paschoal (2003) colocam a desarticulação entre trabalhador e estratégias motivacionais como sendo o principal fator gerador do insucesso profissional e empresarial de uma organização. Todavia, esse problema pode ser solucionado a partir da

utilização do trabalho em equipe como estratégia de gestão empresarial, cuja finalidade é reorganizar a instituição a partir da percepção que esta tem sobre a sua equipe de funcionários.

As equipes de alto desempenhos, segundo Dreher *et al* (2008) é formada por membros, cuja individualidade é deixada de lado e a confiança passa a ser a base da relação estabelecida a partir de então, sendo esta sua principal característica, além do companheirismo e cooperatividade. Os referidos autores pontuam que a comunicação torna-se um elemento essencial para as equipes de alto desempenho, devendo esta acontecer não apenas dentro da equipe, mas também fora, a fim de que todos os membros desta estejam, de fato, participando dos processos de tomada de decisões da empresa e, assim, sintam-se engajados nas ações empresariais.

A cooperatividade no contexto da organização empresarial remete ao trabalho em equipe em decorrência da sua estrutura de funcionamento. Como já discorrido anteriormente, o trabalho em equipe é pautado nas inter-relações que são estabelecidas entre todos os membros da organização, surgindo, por sua vez, o compartilhamento de saberes, contribuições e responsabilidades entre todos os membros. No trabalho cooperativo, essa relação é bem semelhante, já que todos os membros da equipe são considerados como membros-chave para que o desenvolvimento da organização aconteça da melhor forma possível (ODELIUS *et al*, 2016).

Cabe pontuar que, para além de uma equipe de trabalho, as equipes de alto desempenho se destacam de outros formatos de equipe por possuírem uma solidez nas suas relações, não havendo espaços para desconfiança ou credibilidade entre seus membros, o que demanda constante formação e treinamento adequado para que o desempenho da equipe seja condizente com as necessidades da empresa que visa obter mais lucros a partir de investimentos não onerosos (MONTARANI, *et al*, 2011).

Nesse sentido, equipes de alta performance podem ser visualizadas como estratégia gerencial adotada pelas empresas visando maior crescimento, levando em consideração sua organicidade, isto é, seu quadro de funcionários (KATZENBACH; SMITH, 2001). No entanto, os referidos autores salientam que é preciso que a empresa atente-se ao desenvolvimento destas equipes, pois um dos desafios quanto à estas é sua aplicabilidade e real funcionamento, o que requer, por parte da instituição, pensar em aspectos como socialização, trabalho conjunto e feedback dos membros da equipe.

Não obstante, pensar em equipes de alto desempenho também demanda pensar em equipes autogerenciáveis, podendo ser definidas como “um time capacitado para executar e

manter os padrões de operação de maneira autônoma e é apto a tomar decisões no nível de execução de seus processos” (WZOREK, 2012, p. 10), o que tende a aumentar o padrão de qualidade do trabalho em equipe, bem como a responsabilidade desta para com a tomada de decisões.

No caso de equipes autogerenciáveis, importante pontuar que esta tem como filosofia a ausência de uma liderança autoritária e pré-estabelecida, inviabilizando a mudança dos modos de liderar, pois do contrário, Rodrigues e Santos (2001) alertam que o autogerencialismo oportuniza que todos os membros da equipe atuem de forma harmônica e não hierárquica, o que demanda alguns cuidados, especialmente para que a tomada de decisões não seja prejudicada.

Dessa forma, Wzorek (2012) salienta que essa autonomia dada ao grupo só se concretiza e não prejudica a empresa se houver uma sólida e constante capacitação dos membros da equipe, os quais deverão estar aptos para identificar e avaliarem os problemas que venham a surgir e comprometer a empresa, bem como buscar estratégias de soluções que possam corrigir esse quadro danoso. Embora esta seja uma prática utilizada por uma parcela das organizações empresariais, o papel da liderança ainda se faz bastante necessário nas empresas, especialmente em se tratando de equipes de trabalho de alta performance, o que demanda constante acompanhamento e direcionamento para um melhor e maior crescimento.

Nessa perspectiva, a liderança passa a ser pautada como um instrumento de mediação entre gestão da empresa e quadro de funcionários, de modo que ambas as partes sintam-se bem e integrantes das ações em desenvolvimento.

O Papel do Líder no Desenvolvimento de Equipes Multifuncionais e o Ganho para as Organizações

O trabalho em equipe multifuncional dentro de um espaço organizacional, apesar da liberdade, autonomia e flexibilização que é dada aos seus membros, requer, segundo Sousa, Campos e Ramos (2001), uma liderança capaz de articular as ideias dos membros da equipe de modo que a participação de todos seja respeitada e atendida, garantindo que o trabalho organizacional esteja, de fato, sendo feito em equipe, com interação e colaboração de todos e, além disso, torna-se necessário que a equipe tenha respostas-estímulos da organização.

Segundo Ribeiro (2010), é necessário diferenciar liderança e gerenciamento. O gerenciamento é uma estratégica sistemática, prescritiva, na qual opinião da equipe de trabalho não é levada em consideração, sendo as estratégias da organização impostas por alguém com cargo superior aos demais funcionários. Já a liderança é uma estratégia mais humanizada, sendo levadas em consideração as diversas opiniões dos funcionários. Essa relação, segundo o referido autor, pode ser interpretada de outra forma: autoridade e poder, onde o poder pode ser concebido como o ato de coagir alguém a executar determinada tarefa mesmo contra a sua vontade e a autoridade é buscar meios para que alguém execute a tarefa a partir do livre arbítrio.

No casos das equipes multifuncionais, o líder exerce um importante papel na mediação das ações desenvolvidas pelos seus membros, uma vez que estes, por se tratar de membros de uma equipe de alta performance que possui, em certa medida, aspectos autogerenciáveis, visando cada vez mais maior integração entre estes, bem como o desenvolvimento de ações assertivas que possibilitem uma tomada de decisões correta (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2010).

Importante pontuar que o papel do líder nestas equipes não é apenas o de liderar os membros que a compõem e esperar que estes alcancem bons resultados para a empresa (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2010). Do contrário, os autores afirmam que o líder deve conduzir as ações do grupo a partir do diálogo, considerando cada membro como um sujeito que possui voz e, esta merece ser ouvida. Em suma, é a concretização de um trabalho conjunto com o objetivo de alcançar metas de interesse da empresa para a obtenção de lucros.

Segundo Hunter (2006), o líder, para que possa desempenhar suas funções da melhor maneira possível, deve possuir um conjunto de habilidades que o distingue dos demais membros da equipe, fazendo com que sua atuação ganhe destaque, dentre as quais destacam-se as habilidades sociais e interpessoais para poder trabalhar com pessoas; habilidades técnicas que lhes agregam profissionalidade; apoio ao trabalho de equipe, já que nenhum membro deve trabalhar de forma isolada e individualista; ética, criatividade e motivação, dentre outras.

Tais características se aproximam de uma liderança democrática, que é a almejada atualmente, tendo em vista que as práticas de liderança autoritárias ou afins perderam espaço nas empresas por não suprirem as necessidades do que se espera para um trabalho em equipe e, não obstante, para uma equipe de trabalho multifuncional, pois do contrário do que se imagina, a liderança requer uma tomada de decisões democrática, isto é, que envolva, de fato, os liderados (membros da equipe) nesse processo (HUNTER, 2006).

Nesse contexto, tem ganhado espaço nas organizações empresariais que adotam as práticas de trabalho em equipe multifuncionais a liderança orientada, que é uma liderança democrática (ARAÚJO, *et al.*, 2013). Estas colocam o líder como um membro em destaque na equipe, mas não de forma hierárquica e autoritária, de modo que metas e desafios sejam traçados e alcançados pela equipe, o que inclui o próprio líder. A partir desse contexto, os referidos autores apontam que se busca um desempenho de alta qualidade para todos os membros sobre a situação atual da equipe a fim de alcançar superações. Dessa forma, a orientação do líder para a balizar a tomada de decisões pela equipe para que as metas possam ser alcançadas.

Na compreensão de Hunter (2004, p. 25), a liderança pode ser definida como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. No caso das equipes multifuncionais e de alta performance, a liderança demanda assertividade e reciprocidade para a construção de resultados positivos e com destaque no mercado competitivo, sendo a presença do líder de extrema relevância para o aumento da produtividade de sua equipe de trabalho.

Segundo Baumotte (2013), em equipes de trabalho de alto desempenho, as relações hierárquicas perdem espaços para as relações dialógicas pelo fato de estas tomarem para si a responsabilidade das funções até então atribuídas aos seus gestores, tais como supervisores e gerentes. Com isso, a liderança dessas equipes deverá ocorrer de modo que cada membro tenha sua importância reconhecida, bem como suas atividades a serem desenvolvidas para que as metas sejam alcançadas. Nesse caso, considerando as especificidades deste tipo de equipe, Baumotte (2013) diz que ocorre uma descentralização do papel do líder quanto à obtenção dos resultados a serem alcançados, pois aqui o trabalho é em equipe e exige de todos os seus membros ações que permitam tal acontecimento.

Para que a equipe de trabalho tenha êxito, sua manutenção necessita ser constante, sendo o líder o responsável por fomentar essa manutenção e oportunizar o sentimento de pertença dos seus liderados sobre a empresa e sua equipe (BAUMOTTE, 2013). Para tal, as abordagens motivacionais podem contribuir para que os liderados continuem desempenhando suas funções com excelência, o que pode incluir, inclusive, bonificação, benefícios para e por aperfeiçoamento realizado, licenças do trabalho, ainda que de curto prazo, participação nos lucros da empresa, dentre outras estratégias (ERVILHA, 2008).

Nessa direção, cabe destacar o pensamento de Kouses e Posner (2008) ao salientar que essa busca pela motivação dos liderados em uma equipe está ligado diretamente com a preocupação sobre os lucros da empresa, pois uma equipe motivada e bem liderada tende a ser

mais produtiva do que equipes sem uma liderança para mediar as ações dos seus membros. Para isso, o líder demanda uma motivação interna, visto que se este não estiver motivado, dificilmente conseguirá motivar seus liderados, sobretudo em equipes multifuncionais e de alta performance.

Em suma, nota-se que o papel do líder nestas equipes é relevante e essencial para se pensar o desenvolvimento destas, bem como maior rendimento dos lucros da empresa, pois se os funcionários trabalham desmotivados, sem liderança e sem o sentimento de pertencimento sobre a empresa, aumentam-se as chances de que o seu trabalho seja de baixa performance e, dessa forma, não agregue valor à empresa.

Considerações Finais

Neste estudo, buscou-se, de forma geral, analisar as contribuições da utilização de equipes multifuncionais e autogerenciáveis para a elevação da performance empresarial, onde, após a realização do levantamento bibliográfico para elaboração da revisão de literatura expositiva, algumas considerações emergiram, as quais serão apresentadas a seguir.

Inquestionavelmente, tem sido as mudanças que surgiram e surgem a cada dia no mercado empresarial em face da competitividade em busca de destaque e, dessa forma, maior obtenção de lucros. No entanto, as pesquisas analisadas neste estudo apontam que esse destaque pouco acontecerá se não houver valorização e manutenção dos seus funcionários, cujo trabalho individual tem perdido espaços para o trabalho em equipe. Todavia, apenas a aglomeração de alguns membros em um grupo não garante a possibilidade de aumento dos lucros, uma vez que estes demandam de qualificação e orientação.

Nesse sentido, as equipes multifuncionais com alta performance e, também, autogerenciáveis têm apresentado maiores rendimentos se comparadas com as equipes tradicionais, contudo, essa melhora se dá, dentre outros motivos, graças às boas práticas de liderança. Cada vez mais, essas equipes têm contribuído para que seus liderados sintam-se motivados e engajados com a empresa e, assim, possam contribuir para tomadas de decisões assertivas e que permitam um maior crescimento da empresa.

No caso das equipes autogerenciáveis, a liderança, com o passar dos anos, transformou-se de prática autoritária à democrática, uma vez que nestas equipes o líder também é membro integrante da equipe, passando a ser responsável, junto aos demais membros, pelo

sucesso ou pelo fracasso das metas traçadas, diferentemente do passado, onde seu papel era apenas o de ditar regras e normas aos liderados.

As equipes autogerenciáveis, todavia, ainda que possuam uma independência na empresa, ainda demanda de um líder dialógico que possibilite a manutenção dos seus membros para que estes não se sintam totalmente independentes e, dessa forma, desligados da empresa. Daí, o papel do líder, nesse caso, assume características de aproximação e constante direcionamento destes membros às ações da empresa, lembrando que o sucesso desta depende dos seus membros e vice-versa.

Portanto, a revisão de literatura aqui apresentada demonstra as contribuições destas equipes dentro das empresas, as quais demandam alguns cuidados para sua manutenção para que suas ações gerem ainda mais lucros para as instituições.

Referências

ALBUQUERQUE, J.; OLIVEIRA, J. R. **Líder com mente de mestre**: a liderança gerencial aplicada. Ribeirão Preto: Editora Napoleon Hill, 2010.

ARAÚJO, M. R. M. *et al.* Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 18, n. 2, p. 203-211, 2013.

BAUMOTTE, A. C. T.; FONSECA, D. P. D. A.; SILVA, L. H. C. M.; RAJ,. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BEVENIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Faculdade Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 41-61, jan./fev. 2017.

COSTA, D. A. História e historiografia empresarial: acesso e utilização de arquivos e fontes. *In*: COSTA, D. A.; GRAF, M. (org.). **Estratégias de desenvolvimento urbano e regional**. Curitiba: Juruá, 2004.

CURTO JÚNIOR, R. M. **Organização, Sistemas e Métodos**. Curitiba: IFPA/e-Tec Brasil, 2011.

DREHER, M. T. *et al.* Equipes de Alta Performance e Obtenção de Resultados: Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau - SC. *In*: V SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTAO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende. **Anais** [...]. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

- ERVILHA, A. J. L. **Liderando Equipes para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.
- FERREIRA, M. F.; CASTRO, A. B. B. Trabalho em equipe: a importância da comunicação na gestão de uma pequena empresa de serviços e vendas. **Tekhne e Logos**, Botucatu, v. 4, n. 1, p. 12-29, 2013.
- GALEFFI, D. A. O rigor nas pesquisas qualitativas: uma abordagem fenomenológica em chave transdisciplinar. *In*: MACEDO, R. S.; GALEFFI, D.; PIMENTEL, Á. (Org.). **Um rigor outro sobre a qualidade na pesquisa qualitativa: educação e ciências humanas**. Salvador: EDUFBA, 2009.
- HUNTER, J. **Como se Tornar um Líder Servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KASPARY, M. C.; SEMINOTTI, N. A. Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo. **Rev. Adm**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-43, mar./abr. 2012.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KOUSES, J. M.; POSNER, B. Z. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- LOPES, A. C. *et al.* Organizar – primeiro passo para o controle empresarial. **Revista Ciências Empresariais**, Ano III, n. 3, p. 1-6, ago./dez. 2008.
- MARQUES, E. S. *et al.* A importância do desenvolvimento da liderança. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, X., 2013, Resenhe. **Anais [...]** Resende: AEDB, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2019.
- MELO, F. A. O. A influência da gestão de pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: AEDB, 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; COSTA, António Pedro. Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, v. 40, n. 40, p. 139-153, 2018.
- MOREIRA, W. Revisão de literatura e desenvolvimento científico: conceitos e estratégias para confecção. **Janus**, Lorena, ano 1, n. 1, p. 19-30, 2004.
- MONTANARI, Robson Luiz et al. A maturidade e o desempenho das equipes no ambiente produtivo. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 2, p. 367-378, 2011.
- MORSCHER, E. L. **Práticas de gestão facilitadoras de mudanças na cultura organizacional tornando-a propícia à inovação**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2014.
- ODELIUS, C. C. *et al.* Atitudes e Habilidades Sociais para Trabalho em Equipe: Desenvolvimento de uma Escala. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, art. 3, p. 175-196, Mar./Abr. 2016

PICHON-RIVIÈRE, E. **Processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

RESENDE, W. V. A. *et al.* Liderança em empresas familiares: teoria e prática. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, XI, 2015, Rio de Janeiro. Anais [...]* Rio de Janeiro: Inovarse, p. 1-19. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_372.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2020.

RIBEIRO, C. R. P. **Importância da implantação do RH nas organizações pequenas e de grande porte, uma visão holística**. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Instituto A Vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

RODRIGUES, C. H. S.; SANTOS, F. C. A. Empoderamento: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001.

SILVA, E. C. B.; LEON, M. C. S. A importância do planejamento para o sucesso empresarial. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagos, v. 3, n. 5, p. 1-9, 2013.

SOUZA, M. Q. L.; CAMPOS, A. C. F.; RAMOS, R. E. B. Trabalho em equipe: a base da qualidade nas organizações. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA, XXIX., 2001, Porto Alegre. Anais [...]*. Porto Alegre: ABENGE, 2001. Disponível em: <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EQC003.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003.

VIEIRA; R. G.; VIEIRA, S. P. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **ICPG**, Santa Catarina, v. 4, n. 4, p. 1-11, 2008.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177-204, jan./abr. 2013.

WZOREK, B. E. **Times de alto desempenho**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Engenharia de Produção) – Departamento de Mecânica, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

SOUZA, Francisca Angélica Freitas de; MACÊDO, Maria Eirilúcia Cruz. A Importância do Desenvolvimento de Equipes Multifuncionais e Autogerenciáveis. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Maio/2020, vol.14, n.50, p. 68-82. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 04/03/2020.

Aceito: 09/03/2020