

LÍDIA APARECIDA VILELA SILVA



O TRABALHO NAS EQUIPES DE CORTE DE CANA DA AGRO-RUB - ESTUDO DE CASO

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural.

Orientador: Prof. Enoc Barros da Silva

256/2
Soeri

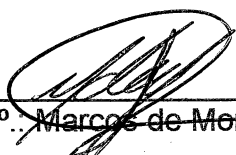
Tombo nº	11908
Classif. A	658.3:359.942
Ex.: 1.	LÍDIA SILVA
	2005
Origem:	d
Data:	02-02-06


Rubiataba-GO
2005

Adm. emp.
Relação interpessoal
Motivação profissional
Liderança
Estrat. organizacional

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em: 14 11 2005


Profº. Marcos de Moraes Souza


Profº.: Enoc Barros da Silva
(Orientador)

RUBIATABA - GO

2005

Dedico esta monografia, primeiramente a Deus a quem devo tudo em minha vida. Aos meus familiares e amigos que me apoiaram nos momentos em que mais precisei e especialmente em memória a meu pai, Irineu Vilela de Paula, exemplo e eterno incentivador, que apesar de sua simplicidade sempre soube ensinar-me tudo, com muita sabedoria e carinho.

AGRADECIMENTOS

A Deus acima de tudo.

Aos meus pais, Irineu Vilela de Paula (memória) e Conceição Soares da Silva.

A meus familiares, especialmente a meus tios Jesus Vilela e Maria Geralda.

Ao professor e orientador Enoc Barros da Silva.

A minhas amigas, Cristiane da Silva Andrade, Keila Maria Lopes e Sheila dos Santos Soares, que indiretamente contribuíram para a realização deste estudo.

A empresa Agro-Rub, que possibilitou a realização deste estudo, em especial a pessoa de Marcio Eckardt.

RESUMO

Este estudo busca demonstrar o Trabalho em Equipe como uma estratégia de organização do trabalho, que proporciona a participação grupal, melhorando a efetividade e satisfação das pessoas.

Com a necessidade histórica do homem em somar esforços, o desenvolvimento e a complexidade do mundo atual, gera relações de dependência onde é preciso ter complementaridade de conhecimentos e habilidade para alcance de objetivos. O interesse desse estudo é analisar a importância da integração das pessoas quando membros de equipes.

Neste estudo é identificadas algumas fases de formação e desenvolvimento de uma equipe, destaca questões como motivação, liderança e comunicação, fala sobre as vantagens e desvantagens deste tipo de trabalho, analisa a sinergia e integração de membros de equipes. Foi desenvolvido através de estudo de caso.

Palavras Chave: Trabalho em Equipe.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
PROBLEMA.....	10
OBJETIVOS.....	11
Geral.....	11
Específicos.....	11
CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	12
HIPÓTESES DA PESQUISA.....	13
 Capítulo I	
1. TRABALHO EM EQUIPE.....	14
1.1 Conceito.....	14
1.2 Vantagens e desvantagens de equipes.....	17
1.3 Integração e desenvolvimento de equipes.....	18
1.4 Criando equipes produtivas.....	20
1.5 Eficácia e eficiência da equipe.....	22
 Capítulo II	
2. LIDERANÇA.....	25
2.1 Liderando o trabalho em equipe.....	26
 Capítulo III	
3. MOTIVAÇÃO.....	28
 Capítulo IV	
4. COMUNICAÇÃO.....	31
 METODOLOGIA.....	34
ANÁLISE DE RESULTADOS.....	36
CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	50
ANEXOS.....	52

INTRODUÇÃO

Através da história, podemos notar o surgimento da necessidade do homem em somar esforços para alcançar objetivos que individualmente não seriam possíveis, ou seriam de forma mais trabalhosa.

Contudo, muitas empresas estão buscando implementar o conceito de trabalho em equipe nas suas atividades. Podemos observar as organizações como aglomerados grupos de trabalho que mantêm contatos, por meio de participação simultânea das pessoas entre os diferentes grupos. Pode-se notar que com a implementação de equipes as organizações tornam-se menos burocráticas, delegando autoridade e dividindo responsabilidades a todos os níveis, ficam mais flexíveis e mais ágeis.

A presente monografia expõe alguns elementos fundamentais para a consolidação de equipes nas organizações. Aborda questões como, integração, desenvolvimento, comunicação, motivação, liderança e desempenho dentro da equipe.

Podemos entender como integração entre as pessoas o momento em que elas completam-se, onde seus interesses encontram um ponto em que nenhuma das partes precise sacrificar alguma coisa.

No trabalho em equipe o processo de integração, é fundamental, pois busca com que o novo membro da equipe aprenda e incorpore certos valores, normas e padrões necessários para um bom desempenho.

A comunicação deve ser organizada, dinâmica e clara de forma que os canais possam ser utilizados por todos da melhor maneira.

Atualmente com a adoção de equipes, torna-se cada vez mais necessário para o indivíduo que ele seja capaz de se comunicar e colaborar com os outros de forma satisfatória. Em outras palavras o trabalho individual dá lugar ao trabalho solidário e grupal.

Sabe-se que a liderança é base de uma necessidade característica do trabalho em equipe. Pois para que a equipe funcione é preciso produzir resultados. Uma boa liderança deve saber identificar e reconhecer os potenciais, ser o meio condutor do processo de desenvolvimento de sua equipe.

Outra questão imprescindível para trabalho em equipe que também será abordada neste estudo, é a motivação. Ela é um entre vários que contribuem para o bom desempenho no trabalho. Quanto mais motivado estiver o colaborador melhor será o seu desempenho.

Acredita-se que o desempenho das pessoas depende de uma complexa variedade de elementos que atuam interagindo entre si de forma extremamente ativa.

O desempenho e o potencial do membro de uma equipe ou de um colaborador de modo geral, pode ser mensurado através de uma avaliação, onde serão observadas as suas competências. Neste tipo de avaliação também pode ser identificados problemas de integração, supervisão, motivação, sub aproveitamento de potencial e outros.

O problema que será destacado no desenvolver do tema é a integração dos membros em uma equipe de trabalho, mais especificamente como integrá-los. Existe uma grande diversidade de conhecimento e habilidades entre os membros da equipe, que devem se completar e enriquecer o trabalho como um todo, contribuindo desta maneira para que equipe tenha mais chance de atingir seus objetivos. Desta forma, a integração dos membros da equipe é fundamental para o seu desempenho.

O trabalho em equipe me chamou atenção por ser uma forma de organização de trabalho que promove um alto nível de desempenho sinérgico. Mas, para que a equipe atinja este nível de desempenho seus membros precisam, trabalhar de forma harmoniosa e integrada. O que nem sempre acontece. Assim, interessei estudar a integração da equipe, pois este fator é de fundamental importância para o seu desenvolvimento. O trabalho em equipe também é tão interessante para a empresa quanto para o profissional.

Para a empresa, porque é crescente a necessidade de se tornar cada vez mais competitiva. Com a implementação de equipes as organizações buscam, obter maior participação e comprometimento das pessoas, conseguir respostas rápidas as mudanças em geral e atender as demandas de clientes.

Para o profissional, por estarmos vivenciando um período onde somos cada vez mais levados aos grupos e ao trabalho em equipe. Neste sentido é fundamental para o profissional que saiba trabalhar em equipe.

PROBLEMA

Sabe - se que a capacidade de trabalhar em equipe dos participantes de uma empresa é fundamental para o seu sucesso. Pois o trabalho em equipe apresenta vantagens como: a potencialização de competências individuais, possibilita o compartilhamento de recursos, dá mais probabilidade para se atingir os objetivos, além de elevar a qualidade das relações humanas e satisfação das pessoas.

Porém, uma equipe é formada por vários estilos de personalidades. Ao se juntar ao grupo cada pessoa leva consigo expectativas e contribuições diferentes, devido a isso, as relações e a colaboração em grupo nem sempre são fáceis. É fundamental a integração e a complementaridade entre os membros para que a equipe atinja resultados. Então, como integrar os membros da equipe para que ela possa melhorar o seu desempenho?

OBJETIVOS

Geral: Analisar a importância da integração dos membros da equipe para o seu desempenho.

Específicos:

- Analisar as vantagens e desvantagens do trabalho em equipe;
- Avaliar a sinergia entre os membros das equipes;
- Verificar se há integração entre os membros da equipe;
- Propor liderança que defina sistematicamente os objetivos, conduza esforços e motive os integrantes, traçando planos de ação e medidas de desempenho.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Agro-Rub (Agro-Rub Agropecuária Ltda.) é uma sociedade empresarial limitada, que atua no setor agrícola, cuja principal atividade é o cultivo de cana, inscrita no CNPJ 04.094.192/0001-01, situada no município de Rubiataba, à Rodovia GO 434 Km 23,5 Zona Rural. Criada no dia 11 de outubro de 2000.

Parceira e cooperada da Cooper-Rubi, a Agro-Rub é responsável por todo o processo de produção de cana até a entrega na esteira da Cooper-Rubi. Produz 82% de toda cana que é moída pela Cooper-Rubi. Possui sazonalidade de 6 meses. Para esta safra de 2004-2005 ela está com uma área de 8.583,40 há de plantação de cana.

No período de safra a Agro-Rub emprega 700 trabalhadores em média, dos quais 480 trabalham nas equipes de corte de cana. Na entressafra ela fica com 150 trabalhadores quando não há plantio e quando há, este número sobe para 480 em média.

Antes da criação da Agro-Rub, todo o processo de produção de cana era exercido pela própria Cooper-Rubi. Mas para descentralizar e agilizar a produção, a Agro-Rub foi criada, desta forma a Cooper-Rubi pode dar mais foco à produção de álcool.

HIPÓTESES DA PESQUISA

Para que os membros da equipe se integrem afim de atingir maior nível de desempenho, apresenta-se as seguintes hipóteses:

- Os integrantes deverão passar por um processo de socialização organizacional, onde eles irão conhecer a cultura, as práticas e filosofias da organização, que os conduzirão ao comportamento desejado pela mesma.
- Os novos integrantes devem ser apresentados aos seus parceiros, supervisores e subordinados, facilitando o relacionamento entre eles, pois a forma que os membros da equipe se interagem influenciará no seu desempenho.
- As tarefas prioridades e objetivos deverão ser definidas com clareza. É importante que seja esclarecido o porquê da realização de cada atividade ou tarefa, deste modo a pessoa saberá exatamente o que está fazendo e a importância de sua atuação no conjunto.
- Proporcionar treinamento e desenvolvimento contínuo, mantendo um alto nível de habilidade na equipe.
- Cada integrante da equipe deverá ser responsabilizado pelo papel que lhe está sendo confiado, desta forma a participação e o envolvimento será maior.
- Estabelecimento de regras e princípios que assegurem a manutenção e a integridade da equipe.

Capítulo I

1. TRABALHO EM EQUIPE

1.1 Conceito

Equipe é definida como uma participação; agir de maneira que demonstrem considerações pelos sentimentos e pelas necessidades dos outros; estar consciente da influência das suas atitudes sobre os outros. A cooperação ativa de cada membro é vital para o sucesso da equipe. Os membros de equipe não podem sentar-se e observar ou deixar que os outros façam o trabalho; eles devem trabalhar de forma atuante para alcançar os objetivos do grupo e facilitar a unidade.

Para Castilho (1999, p.116), equipe é "o momento emergente de um grupo, com um alto desempenho sinérgico". É um grande desafio fazer com que um grupo se torne realmente uma equipe. Este é um processo que envolve integração, aprendizado coletivo, boa comunicação, democracia, harmonia e responsabilidade.

As organizações no passado, baseavam-se nos princípios da divisão do trabalho e sua supervisão. Mas este modelo de trabalho já apresentava grandes limitações as quais provocaram surgimento de um novo conceito organizacional, que consiste em substituir o trabalho individual em partes e seqüencial por trabalho em equipe.

O surgimento da organização do trabalho por meio de equipes vem da necessidade do homem em somar esforços para alcançar objetivos que individualmente não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa. Assim, o trabalho em equipe pode ser visto como uma estratégia concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

Cada vez mais o trabalho em equipe tem sido incentivado nas organizações, bem como em muitas outras áreas da atividade humana. Vários autores tem destacados as vantagens do trabalho em equipe, apesar de serem contatadas muitas dificuldades na pratica.

O trabalho em equipe, portanto, pode ser entendido como uma estratégia, concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador. É muito comum as pessoas colocarem como compromissos da equipe compartilhar conhecimentos, respeitar opiniões divergentes, ter abertura para o consenso, pontualidade, trabalhar para a harmonia e união da equipe. Esses são alguns dos acordos de uma equipe que contribui para as pessoas trabalharem com satisfação, realmente comprometidas com a empresa.

Esses instrumentos e técnicas ajudam a equipe a desenvolver um método grupal de trabalho, no qual as pessoas depositam confiança. Por fim, devo abordar rapidamente como a empresa para a qual a equipe trabalha pode dar suporte a essa equipe caso que ela assim escolha! Para que uma equipe trabalhe bem, precisa tanto dos processos internos corretos quanto do contexto externo correto. (HARDINGHAM, 2000, p. 53).

A equipe tem um significado para se formar, eles não estão apenas fazendo um serviço; estão se certificando de que a confiança que lhes foi depositada é retribuída. As equipes são o alicerce das organizações de alto desempenho. Portanto, uma das primeiras coisas que se deve fazer na transição para o alto desempenho é decidir o número e tipo de equipes que deverão existir na nova organização.

O trabalho em equipe supostamente combina os talentos dos indivíduos para gerar algo mais do que é possível com cada indivíduo tomado em separado. Precisamos aprender a trabalhar em equipe, maximizar o potencial de cada pessoa, aprender a viver com diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro de cada organização. É preciso entender que trabalhando em equipe temos mais chances reais de superar nossos limites.

As equipes de trabalho projetam, fabricam e oferecem um produto ou serviço a um interno ou externo. São compostas de pessoas que atuam na linha de frente da maioria das organizações, fazendo as pesquisas, fabricando o produto, vendendo, prestando serviço aos clientes e realizando a maioria das tarefas que agregam valor na organização.

Trabalho em equipe é o requisito que proporciona a participação grupal e, portanto, o núcleo da administração participativa. Os objetivos individuais devem estar alinhados com os objetivos e resultados do grupo, e os objetivos deste alinhados com os objetivos organizacionais. As decisões devem ser do grupo, mediante consenso e o máximo envolvimento e comprometimento das pessoas. (CHIAVENATO, 2002, p. 55).

As quatro fases de desenvolvimento de um grupo:

1ª Formação – nessa fase, a produtividade é mínima e a energia é despendida na própria formação do grupo. Os componentes da força - tarefa sentem-se felizes por terem sido convidados a participar, mas se mostram apreensivos e preocupados com a expectativa de serem aceitos ou não pelo grupo. O grupo está em fase de formação, todos procuram ser gentis e ninguém se arrisca muito; portanto, aparentemente, não há conflitos. As pessoas, nessa fase, ainda estão se perguntando quem será o líder do grupo, quais os verdadeiros problemas que terão de resolver, quem serão os outros membros do grupo e o que se espera que façam.

2ª Organização – a preocupação dos membros não é mais com o fato de serem aceitos ou não, mas sim, com a expectativa de serem ou não respeitados e com poder de influência nas decisões grupais. Cada um procura estabelecer o seu território, e isso gera um certo nível de competição entre os membros do grupo. Quando os ânimos se acalmam, tem início o processo de organização do grupo. A produtividade do grupo começa, realmente, a acontecer quando seus membros estiverem sendo capazes de desenvolver relacionamentos positivos e atitudes que resolvam os conflitos.

3ª Normalização – a produtividade começa a ser mais acelerada. Esta é uma fase bem diferente das anteriores. As pessoas já se sentem como membros ativos do grupo, o respeito mútuo é predominante e, agora, todos se mostram preocupados em ajudar o grupo a ser bem-sucedido. Eles são o grupo e o grupo são eles.

4ª Produtividade – a produtividade atinge o seu apogeu e verdadeiros milagres começam a ocorrer. Aqui, todos os elementos enfatizam o desempenho do grupo. Cada um procura dar o melhor de si. Há um grande e contagiante entusiasmo. O relacionamento interpessoal é positivo e surge o verdadeiro trabalho em equipe. Os problemas são resolvidos de forma consensual, com discernimento e criatividade, e a sensação é de harmonia e bem-estar. A produtividade, nessa fase, não só é grande, como também é criativa e inovadora.

1.2 Vantagens e desvantagens de equipes

Segundo Hardingham (2000, p. 19) as desvantagens principais e as mais comuns do trabalho em equipe são:

- O gasto excessivo de tempo e energia para aprimorar as habilidades de comunicação e interação, afetando os resultados do trabalho;
- Certos indivíduos ficam constrangidos ou são marginalizados por acharem o trabalho em equipe difícil e contrário a seu estilo natural (conheci algumas pessoas que têm verdadeiro pavor só de pensar na possibilidade de trabalhar em equipe);
- As equipes começam a disputar entre si, em detrimento da empresa como um todo.

Essas desvantagens colocadas pelo autor são sérias quanto a seus efeitos potenciais, ao ponto em que o trabalho em equipe precise ser uma escolha definida, não uma escolha de qualquer modo.

Segundo Hardingham (2000, p. 20) as vantagens principais que poderão levar uma empresa a fazer sua escolha pelo trabalho em equipe, e quando praticada, podem transformar a moral e a lucratividade são:

- O trabalho em equipe pode liberar a criatividade e a energia, através, das comunicações das equipes, sugestões, novas perspectivas que fazem com que a discussão evolua;
- Quando as pessoas planejam e implementam várias atividades juntas por meio da cooperação e comunicação constantes traz muitas formas de melhorar o modo de organizar, como tais informações, idéias e produção, influenciam os procedimentos críticos de cada um;
- Todos nós gostamos de pertencer a alguma coisa e precisamos desse sentimento. O trabalho em equipe satisfaz essa necessidade humana básica;
- Às vezes, o trabalho em equipe é a única maneira para fazer determinada tarefa.

1.3 Integração e desenvolvimento de equipes

Chiavenato (2002, p.88), diz que “quando uma pessoa é admitida em uma organização, ela precisa passar por um processo de integração¹”. Acontece o mesmo nas equipes. Neste processo a pessoa irá conhecer os colegas a organização e sua cultura, será passado as tarefas, para que possa comportar-se de maneira adequada aos objetivos da organização.

Na prática o processo de integração, visa fazer com que o novo participante aprenda e incorpore certos valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera fundamentais para um bom desempenho (CHIAVENATO, 2002). Também é importante neste processo o relacionamento entre o gerente e o subordinado, eles devem aprender a se ajustar um ao outro, onde as expectativas de ambos possam ser evidentes. O bom relacionamento entre os membros em geral da equipe é imprescindível para o desempenho da mesma.

Amaru (1993 p. 2), destaca algumas vantagens do trabalho em equipe, tais como:

- “ Sinergia: potencialização das competências individuais. Um é maior que dois.
- Eficiência e economia, por meio de compartilhamento de recursos.
- Eficácia: probabilidade elevada de atingimento de objetivos.
- Clima saudável de trabalho.”

Complementado, o trabalho em equipe também pode promover maior comprometimento das pessoas, respostas mais rápidas para solução de problemas, pois dispensa aprovação hierárquica, maior cooperação e participação das pessoas, pois elas se envolvem mais nos projetos, (CHIAVENATO, 2000).

Entretanto para que uma equipe possa apresentar tais características ela precisa ser madura, com um alto nível de desempenho. Na teoria da administração define-se maturidade como a capacidade e a disposição, das pessoas assumirem a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

¹ Integração: Nível de interdependência, de unidade e de laços efetivos vividos pelos membros de um grupo, dado o momento da vivência grupal. (CASTILHO,1999)

Para atingir esta maturidade, os indivíduos são levados ao processo de integração e desenvolvimento onde são orientadas no sentido de obtenção de objetivos comuns.

O desenvolvimento de equipes é o processo de transformar um conjunto de indivíduos com necessidades, experiências e competências diferentes numa unidade de trabalho integrada e eficaz. Nesta transformação as metas e energias dos indivíduos fundem-se para sustentar os objetivos da equipe (AMARU, 1999 p. 56).

Quanto maior o grau de desenvolvimento da equipe maior será a sinergia que resultará do trabalho coletivo.

É possível identificar algumas fases de desenvolvimento que a equipe passa. Na primeira, há apenas um agrupamento de pessoas que não relacionam entre si, em seguida surge interação entre os indivíduos do mesmo conjunto, são na verdade "interações funcionais²". Depois vem a fase onde existe maior grau de complexidade na integração dos componentes do grupo, geralmente causada por um aumento de ligações funcionais e sua flexibilidade. E por fim, é quando as pessoas do conjunto constituem realmente uma equipe de trabalho, caracteriza-se pelo alto grau de participação e envolvimento de todos os participantes em torno do objetivo.

Para Amaru (1993 p. 57), "a primeira coisa a fazer na formação de um grupo é procurar as pessoas certas". Antes de encontrá-las é necessário ter definido os objetivos e as tarefas que o grupo irá realizar, de maneira que as habilidades e competências individuais possam ser combinadas a fim de obter maior nível possível de desempenho.

No processo de desenvolvimento de uma equipe é imprescindível que os objetivos sejam bem definidos. Outro fator muito importante é a comunicação.

Chiavenato (2002,p.118) define comunicação como "o processo de transmissão de informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas". A comunicação deve ser organizada, dinâmica e clara de forma que os canais possam ser utilizados da melhor maneira.

Existem alguns fatores que interferem na comunicação que são as chamadas "barreiras da comunicação³". Os ruídos⁴ são um tipo de barreira que podem

² Interações funcionais: Ações mútuas entre as pessoas provocadas apenas pela necessidade de seus cargos.

³ Barreiras da Comunicação: Obstáculos que atrapalham a comunicação.

⁴ Ruídos: Movimento verbais ou não verbais, implícitos que expressem uma comunicação simbólica do grupo.

prejudicar muito. Também existem outros obstáculos que podem interferir na comunicação e só em uma análise mais profunda serão identificados, mas que tornam este processo menos eficaz. E como se trata de um processo essas dificuldades podem estar em cada um dos elementos da comunicação (emissor, receptor, conteúdo, etc.) São elas: dificuldade de expressão, timidez, escola inadequada do receptor ou do meio, suposições, excesso de intermediários, diferença de status, palavras técnicas ou de duplo sentido, etc.

O feedback também é fundamental para melhorar o desempenho da equipe. De acordo com Chiavenato (2000, p.504) feedback é “um mecanismo segundo o qual uma parte da energia de saída de um sistema volta a sua entrada”. Ou seja é um retorno que se tem, pelo que foi dado. Esta é uma importante técnica de gestão de pessoas que deve ser utilizada corretamente. Com ela é possível orientar as pessoas na execução desejada das atividades e saber suas opiniões em relação ao trabalho que realizam. Porém, esta técnica pode ser perigosa se não for bem administrada, pois, pode gerar efeito contrário, causando insatisfação, erros constantes e até desânimo e desmotivação do grupo.

1.4 Criando equipes produtivas

Uma equipe consolidada é um grupo de pessoas tão fortemente coeso que o todo é maior do que a soma das partes. A produção de uma equipe assim é maior do que a produção das mesmas pessoas trabalhando de forma não consolidada.

Temos a tendência de usar a palavra equipe de modo muito vago no mundo dos negócios, chamando de “equipe” qualquer grupo de pessoas que são designadas para trabalharem juntas. Muitos desses grupos, porém, simplesmente não parecem equipes. Eles não têm uma definição comum do que seja o sucesso ou qualquer espírito identificável de equipe. Falta-lhes alguma coisa. O que está faltando é um fenômeno que chamamos de *consolidação*. (DEMARCO; LISTER, 1990, p.143).

Quando um grupo de pessoas se funde com um mesmo objetivo, todo o caráter do trabalho muda. O desafio do trabalho é importante, porém não é tudo; ele é importante porque nos dá algo para agir juntos. O desafio é o instrumento através do qual nos juntamos. Nos melhores grupos de trabalho, aqueles em que as pessoas têm mais satisfação e desempenham seus limites máximos, as interações da equipe

são tudo. Elas são o motivo pelo qual as pessoas permanecem firmes, dão o melhor de si e superam os grandes obstáculos.

Equipes de alta produtividade são formadas por pessoas que percebem a ligação entre o que realizam no seu emprego e seus objetivos pessoais. Bem distantes estão os tempos em que as pessoas trabalhavam apenas para a empresa. O perfil da força de trabalho mudou e as pessoas trazem consigo diferentes necessidades e desejos para o local de trabalho. Desejam realizar uma tarefa que tenha um significado para elas. Querem alimentar esses objetivos pessoais através de seu trabalho. Capitalize isso e tornará qualquer membro da equipe um vencedor, inclusive você. (KIRBY, 1991, p. 179).

Muitas organizações voltadas para as equipes desenvolvem seus programas de treinamento de equipe em função de dimensões definidas através de análise da função, avaliação de desempenho baseado em equipe. As pessoas fazem somente o que sabem como fazer. Se você dá os métodos comuns, elas tendem a usá-los.

Para preparar sua equipe, o gerente deve proporcionar um sistema de comunicação capaz de integrar os participantes e fortalecer a consonância e o desempenho. Deve proporcionar também treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, bem como otimizar a sua eficiência e eficácia. A aplicação das energias humanas pode ser infinitamente aumentada quando a empresa oferece condições capazes de potencializar e canalizar as predisposições das pessoas e transformá-las em resultados práticos e positivos.

O preparo e o desenvolvimento da equipe são umas das principais responsabilidades do gerente. Saber preparar e manter preparada a equipe é uma habilidade gerencial extremamente importante para o próprio gerente, para a sua equipe e, principalmente, para a empresa. (CHIAVENATO, 2002, p. 117)

Se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, aos equipamentos, aos métodos, aos processos, aos produtos e aos serviços. Essas são as conseqüências da modernização. O produto final dela. Mas não a sua origem. O impulso alavancador da modernização está nas pessoas, nas habilidades e nos conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 127) “O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias”.

Em uma empresa, os profissionais dependem de uma série de recursos para que seu trabalho possa ser bem realizado. Necessitam ter acesso a ferramentas, informação, poder e prazos para que possam atingir os objetivos a eles designados. A organização, como detentora do poder de moldar este sistema, é a grande responsável por planejar e distribuir estes recursos, bem como definir o arranjo e divisão do trabalho dentro dela. Entretanto, ela institui regras, normas e procedimentos com o intuito de garantir o mínimo controle sobre a atividade das pessoas e, conseqüentemente, a conquista dos seus objetivos institucionais. São justamente estes parâmetros, reguladores da atividade humana, que vão influenciar na forma e eficiência com que o trabalho individual vai ser realizado.

1.5 Eficácia e eficiência da equipe

Algumas dicas do que precisa ser feito para ter uma equipe eficaz:

- Defina claramente a missão, os valores da empresa, as metas e objetivos da equipe. Todos têm que saber qual o objetivo do trabalho, para que o esforço seja feito na mesma direção. Cada pessoa tem que estar ligada ao significado maior do trabalho, que é o objetivo que foi definido, e ver o mesmo como um desafio. A comunicação clara é fundamental para alcançar esse objetivo. Melhor errar pelo excesso de comunicação, jamais pela falta.
- Respeite a individualidade e estimule a diversidade da equipe. Equipes são formadas de pessoas, que têm histórias de vida, conhecimentos e experiências bem diferentes. É papel do líder aceitar e estimular as diferenças, fazendo com que cada um dê o seu melhor. No time de futebol, por exemplo, cada jogador tem um talento que o difere dos demais: assim deve ser na equipe de trabalho, sempre todos tendo como alvo o mesmo gol.
- Estabeleça os papéis. Se os integrantes da equipe não sabem qual a função ou papel a desempenhar, dificilmente vão poder atingir o objetivo comum.

Pode ser necessário treinar as pessoas; é papel do líder identificar se existe ou não a necessidade de treinamento.

- Motive e reconheça os talentos. Com o tempo, é natural que a equipe perca o entusiasmo do começo. É preciso evitar que uns poucos trabalhem e todos os outros fiquem olhando (como acontecia nos trabalhos do tempo do colégio). É fundamental saber o que cada membro está fazendo de valor e reconhecer a performance de cada integrante. Não permita, no entanto, que alguém solte a máxima: "Eu já fiz a minha parte".
- Aprenda a lidar com o conflito. Em um grupo, é inevitável que haja choque de opiniões, personalidades e estilos. O desafio é saber valorizar a diferença e tornar os inevitáveis conflitos um bom motivo para crescer e superar as adversidades. Lembre-se: cooperar é diferente de competir.
- Avalie e monitore. O monitoramento do trabalho e dos resultados é fundamental para que cada integrante saiba como está o seu desempenho, em que e como pode melhorar. Informações incompletas podem acabar com o trabalho de qualquer equipe.

Os membros de equipes eficazes que estão dispostos a colaborar, apoiar e incentivar os outros, oferecem-se voluntariamente para cuidar dos problemas, e evitam situações de confronto. Como pode ser difícil detectar essas qualidades em um processo de seleção informal, freqüentemente elas são negligenciadas na busca de habilidades técnicas aparentes e acessíveis a uma avaliação mais objetiva (WELLINS; BYHAM; WILSON, 1994, p.121).

A eficiência refere-se aos meios, ao caminho utilizado, às etapas seguidas. Relacionada com os métodos, processos e rotinas de trabalho, normas de ação e regulamentos. Ênfase na burocracia, ligada ao processamento do sistema, como executar bem as coisas, melhorar maneira de executar, orientação internalizada para os recursos empresariais, visão voltado para o método, para o meio, para o curso de ação refere-se a como fazer as coisas. Uma equipe eficiente é aquela que alcança suas metas. Muitas metas não precisam de superequipes.

A eficácia refere-se aos fins, aos alvos, aos objetivos pretendidos, relacionada com os resultados, com os propósitos e finalidades, ênfase nos objetivos e resultados, ligada à saída ou resultado do sistema, alcance dos resultados, busca do sucesso, orientação externalizada para os objetivos organizacionais, visão voltada para o resultado, para a conseqüência, para o fim.

A eficiência é o meio: baseia-se no método, no procedimento, na rotina e no caminho para se chegar a alguma coisa. O bom método, a boa rotina e o procedimento adequado levam ao aumento da eficiência. A eficácia é o resultado: baseia-se no alcance dos objetivos propostos e na consequência final do trabalho. (CHIAVENATO, 2002, p.133).

Capítulo II

2. LIDERANÇA

A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. (CHIAVENATO, 2002, p.148).

A liderança eficaz se estabelece, ainda, com o entendimento e a valorização das diferenças, de forma a otimizar as competências individuais, extraído de cada um o seu melhor, gerando melhores resultados para a organização e aumento no nível de satisfação dos profissionais.

A liderança no sentido da semente é criativa e produtiva através de outra pessoa. É uma definição sistemática, devido ao fato de funcionar por meio da criação de um ambiente propício, em vez de confiná-lo em poucas ações enfocadas castigos ou recompensas em alguns poucos instantes para criar, por conseguinte obter uns poucos resultados específicos. O líder de nossos tempos sabe que reter talentos só é possível se for instalado um ambiente de total transparências e confiança; se os compromissos forem claramente definidos; se os valores forem explicitados e compartilhados, sendo ele seu grande disseminador.

A liderança é o processo de criação de um ambiente no qual as pessoas tornam-se fortalecidas. Quando estão capacitadas, são livres para ver, ouvir, sentir e comentar. Também são livres para mudar de opinião, agir, pergunta o que desejarem, serem criativas e fazerem escolhas (WEIBERG, 1994, p.14).

O líder da atualidade não tem todas as respostas, mas deve ter todas as perguntas, para permitir que as respostas sejam criadas pela sua equipe. Estimular a criatividade e inovação, o desaprender para reaprender torna-se uma característica importante nesse novo perfil. Líder é todo aquele que obtém resultados por intermédio das pessoas.

Os líderes apresentam diferentes maneiras de dirigir uma equipe. Alguns são reprimidos e analíticos enquanto outros são carismáticos e decididos. Além disso, situações diferentes requerem diferentes lideranças. Percebe-se que líderes eficazes são parecidos sob um aspecto fundamental: todos eles têm um alto grau do que chama inteligência emocional. A inteligência emocional representa uma condição

essencial para a liderança, principalmente nos níveis mais altos de uma empresa. Sem ela, a pessoa pode ter treinamento insuperável, mente aguda e perspicaz e uma infinidade de boas idéias, mas não se tornará um grande líder.

Um líder deve agir e não fazer pronunciamentos. Quanto mais um administrador se esforça para impor autoridade, menos líder essa pessoa é na realidade. Pela definição real da palavra, um administrador lidera, mesmo com o risco de desagradar algumas pessoas dentro da organização. (DICTER, 1989, p.132).

2.1 Liderando o trabalho em equipe

Ao constituírem uma equipe as pessoas se destacam pelas diferenças individuais. Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente elas precisam de liderança⁵ (CHIAVENATO, 2002). O funcionamento e a produção de resultados de uma equipe depende em grande parte de sua liderança.

É importante saber que liderança não é o mesmo que gerência⁶. Nem sempre um líder é gerente ou um gerente é líder. Chiavenato (2002, p. 147) afirma que “a empresa precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação”.

Vários autores tem se preocupado em definir os “estilos de liderança⁷”. Existem três estilos básicos de liderança: a autocrática, liberal e a democrática (CHIAVENATO, 2002).

Independente do estilo o gerente deve ser um bom líder, pois ele necessita “conjugação esforços⁸”, comunicar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da equipe e da organização.

A estruturação do trabalho por equipes pode apresentar alguns problemas que prejudicam o seu desempenho, como a perda de tempo com reuniões desnecessárias para resolver qualquer tipo de problema (MAIER apud BERDASOLLI, 2003, p. 49). Ainda pode causar uma descentralização exagerada e

⁵ Liderança: Influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos.

⁶ Gerência: Ocupação de um cargo na hierarquia e que dá poder, proporcionando condições de influência no processo decisório.

⁷ Estilos de Liderança: Padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder.

⁸ Conjugação esforços: Unir energias, Capacidades.

não planejada e gerar conflitos (CHIAVENATO, 2000). Entretanto estes problemas podem ser controlados e até evitados, e uma boa liderança é fundamental nestes casos.

Um fator imprescindível para o bom desempenho da equipe é a motivação. Chiavenato (2002, p.172) conceitua motivação como “o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”. Dando continuidade, Chiavenato (2002, p.172) afirma que “a influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano”.

Quando a equipe já estiver formada, treinada e desenvolvida, definidas as tarefas o líder deverá motivá-la para que alcance objetivos. Será o momento de avaliar o seu desempenho. Esta “avaliação de desempenho⁹” envolve todos os participantes da equipe e o seu círculo externo . Este também poderá ser um bom momento para dar feedback, falar sobre os erros e acertos da equipe.

Depois de selecionada e desenvolvida, o gerente passa a liderar e a motivar a equipe, avaliar o seu desempenho e recompensá-la. Existem várias formas de recompensa, porém, a mais utilizada é a remuneração.

⁹ Avaliação de desempenho: Análise do grau de execução das atividades. (AMARU, 1993)

Capítulo III

3. MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser conceituada como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades etc. (CHIAVENATO, 2002, p. 171).

Temos que identificar os impulsos e as necessidades dos funcionários, canalizando o comportamento deles para o desempenho das tarefas. Estimular as pessoas a aprenderem a jogada cada vez melhor, desempenhando suas habilidades com bastante motivação. Onde faz os membros da equipe, sintam satisfação no trabalho para que possam aumentar sua produtividade, porque um funcionário insatisfeito não consegue realizar seu trabalho em equipe. É necessário aumentar a auto-estima para que as pessoas sintam capazes de realizarem aquilo que é necessário para desempenhar as atividades corretamente, junto da equipe.

Os valores e as crenças a respeito das pessoas fazem parte da filosofia da organização, principalmente da definição dos objetivos e fins que a empresa pretende alcançar e dos recursos que estão disponíveis para alcançá-los. O objetivo principal de uma empresa é a própria razão pela qual ela existe. Para alcançar os objetivos organizacionais a empresa define uma estratégia que estabelecerá, a longo prazo, o seu comportamento com relação ao meio ambiente que a circunda.

A motivação de recursos humanos no trabalho é sem dúvida o principal fulcro, em torno do qual devem girar a maior parte das atividades de Administração de Recursos Humanos. É, sem dúvida, ao redor do problema da motivação que se desenrolam as principais atividades modernas de Recursos Humanos. (TOLEDO, 1992, p. 47).

Hoje, as pessoas sentem a necessidade de qualidade de vida, segurança no trabalho, recursos que melhoram a vida dos funcionários. São maneiras importantes que fazem com que os empregados sintam bem-estar em trabalhar na empresa, isso faz com que as pessoas tenham forças para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Sendo que as pessoas buscam com impulso de desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso. É preciso reconhecer que um indivíduo tem

aspirações que transcendem a simples obtenção de riqueza, e que se podem expressar na busca de status, privilégio, poder, auto-realização etc.

Cada indivíduo tem um conjunto de necessidades que precisam ser atendidas. Quando ele se defronta com uma necessidade não satisfeita, estabelece-se um estado de tensão, que gera desequilíbrio. O indivíduo é internamente pressionado para resolver o problema, isto é, buscar uma solução que lhe permita atender àquela necessidade.

A motivação é como uma mola que nos empurra para uma meta. Esse ímpeto é essencial para um alto executivo. Nos negócios, as hierarquias são estabelecidas para dar incentivo aos empregados. Os administradores devem estar apropriadamente motivados a seu próprio respeito para poder motivar outras pessoas. (DICTER, 1989, p. 126).

Os profissionais de Recursos Humanos definem tecnicamente produtos, repartiram-se adequadamente, nas áreas de recrutamento, seleção, admissão, demissão, integração, reintegração, salários, treinamento, relações trabalhistas, benefícios e assistência médico-hospitalar, assistência social, questões de cultura e clima, desenvolvimento organizacional. O desafio é preparar esses funcionários para um ambiente de trabalho menos estável, motivá-los a encontrar satisfação no trabalho, com um salário mais realista e ter uma comunicação face a face com as pessoas.

Devemos nos relacionar bem com as pessoas que estão na empresa, entre gerentes, supervisores, fornecedores, clientes, funcionários e também, para convivência com a família. E sobre a importância que tem as empresas de implantar programas de treinamentos aos seus funcionários, para auxiliar e dar capacitação, motivação, melhoramento no desempenho e produtividade. O processo da comunicação é algo de grande necessidade para obtenção da eficácia organizacional, para melhorar as condições dos atos comunicativos e gerar resultado positivo para a empresa.

Na realidade, funcionários motivados são avidamente procurados pelas empresas. Mas são ainda criaturas raras. Quase uma raça em extinção. E a ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho. As diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de

parâmetros universais que as empresas podem utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições.

Chiavenato (2002, p. 172) afirma que “a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.”

Capítulo IV

COMUNICAÇÃO

Comunicar é um processo de ligação consciente de trocar mensagens e idéias com a finalidade de aumentar a sua capacidade de influenciar e tomar decisões compartilhadas. Ao considerarmos processos de comunicação, devemos analisar seus principais componentes. O processo de comunicação envolve três componentes básicos: um comunicador, uma mensagem e um receptor. O comunicador é quem tem algo a dizer. A mensagem é o que se tem a dizer e o receptor é aquele que recebe a mensagem.

A comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa. Nas organizações mais bem-sucedidas do mundo, a comunicação recebe a máxima prioridade. Para compreender adequadamente o conceito de comunicação, o primeiro passo é envolvê-lo com outros dois conceitos: o de dados e o de informação. (CHIAVENATO, 2002, p. 117).

Comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas. Para que haja comunicação é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação.

As comunicações dentro das empresas não são perfeitas, pois são transformadas ou alteradas ao longo do processo, o que faz com que o último elo o receptor da mensagem, quase sempre receba algo diferente do que foi originalmente enviado, transformando a intenção do processo de comunicação.

O papel estratégico da comunicação é observar as metas de organização, planejar as comunicações, como agir e avaliar todos os processos que acontecem na empresa. Para depois, transmitir as notícias para funcionários e seus públicos, passando informações qualificadas ajudando a criar valores para a organização.

Segundo Chiavenato (2002, p. 121) existem três problemas principais de transformação da comunicação:

Omissão – significa a supressão de aspectos das mensagens, mantendo o sentido da mensagem íntegro e inalterado. É mais freqüente nas comunicações ascendentes, devido ao seu enorme volume.

Distorção – significa uma alteração no sentido da mensagem em suas passagens pelos diversos agentes do sistema. Frequentemente, tanto nas comunicações horizontais como nas verticais (ascendentes ou descendentes), devido aos diferentes objetivos e valores das unidades organizacionais e dos seus níveis .

Sobrecarga – ocorre quando os canais de comunicação conduzem um volume de informação maior que a sua capacidade de processá-las. A sobrecarga provoca omissão e contribui enormemente para a distorção.

Nas empresas modernas, a tarefa das comunicações internas será dupla: desenvolver mensagens que influenciem o comportamento dos empregados, focalizando qualidade, produtividade, moral e outros assuntos importantes para o progresso da organização e gerenciar a elaboração dessas mensagens veiculadas por vários veículos de comunicação. Para ter uma comunicação que o receptor possa interpretar, devemos utilizar uma linguagem com palavras, frases, sentenças e orações do jeito que as pessoas compreendem.

O objetivo da comunicação eficiente é produzir perfeita compreensão e acordo contínuo e sistematicamente, é necessário pensar na comunicação a partir do pressuposto útil de que a informação que queremos passar irá encontrar o público-alvo desatento e desinformado. A comunicação eficaz deverá conduzi-lo progressivamente, aos estágios de conhecimento, compreensão, convicção e aceitação. Uma comunicação eficaz não é como a primeira vista, pode parecer, um ato em que emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo de sua mensagem, com a qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar de maneira diferente, como se tivessem mensagens diferentes.

A comunicação organizacional tem apenas uma função: facilitar e coordenar os esforços de indivíduos e grupos, com isso, contribuir para as realizações das metas organizacionais. A eficácia tanto da comunicação interpessoal quanto da comunicação organizacional, determina em grande parte, o sucesso como um todo. Algumas corporações gastam somas de dinheiro do orçamento de desenvolvimento de recursos humanos para treinar os funcionários nas habilidades de comunicação, é com certeza um dinheiro bem gasto.

A comunicação aberta ocorre quando as pessoas sentem-se plenamente desimpedidas e livres para comunicar todas as mensagens e idéias que julgam relevantes. Um ambiente que encoraje a comunicação aberta tende a melhorar a satisfação no trabalho e a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 2002, p.122).

METODOLOGIA

A metodologia que foi utilizada para verificar os propósitos deste trabalho, se enquadra na classificação das pesquisas exploratórias de aspectos qualitativos, aspirando-se analisar os meios que levam a integração dos membros de equipes de trabalho, com o intuito de atingirem maior desempenho.

Os estudos exploratórios tem como principais características a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas (SAMARA ; BARROS, 1994, p.19).

Este trabalho foi desenvolvido através de estudo de caso, com pesquisa exploratória qualitativa, porque facilitou a compreensão dos fatores que levam a integração dos membros em uma equipe de trabalho, e se desenvolveu nas equipes de corte de cana da Agro-Rub. O estudo de caso foi pensado para este trabalho, pois visa ao exame detalhado de um ambiente ou situação em particular, proporcionando um amplo conhecimento, o que seria muito difícil diante outros métodos.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerado (GIL, 1991, p.58).

Para o levantamento de dados foram utilizadas as técnicas de, levantamento documental, levantamento bibliográfico, questionários e entrevistas.

No levantamento documental, foram coletados dados nos arquivos e registros da própria empresa, também de jornais, revistas, etc., que forneciam dados relevantes para a pesquisa.

O levantamento bibliográfico proporcionou maior conhecimento sobre o assunto pesquisado, pois geralmente as fontes bibliográficas são constituídos principalmente por livros e artigos científicos, gerando informações mais consistentes.

Para conhecer melhor as equipes e saber a visão de cada membro, foram utilizados questionários com perguntas fechadas e semi-abertas, de modo que a pessoa que estivesse respondendo não fugisse do assunto em questão. Os questionários foram aplicados no nível tático e operacional. No nível tático 61% das

peças responderam ao questionário, o qual foi proposto por escrito aos respondentes. No nível operacional para facilitar o entendimento os questionários foram aplicados com entrevista.

Gil (1991) diz que questionário é a técnica de investigação composta por um determinado número de questões, apresentadas por escrito na maioria das vezes às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Foi realizada uma entrevista estruturada com perguntas abertas, ao Técnico Agropecuário, responsável pelo plantio, programação de safra e safra, onde as questões foram previamente formuladas, para que o entrevistador não tivesse a liberdade de ajustar as perguntas a determinadas situações, esta entrevista foi gravada, com o intuito de facilitar a sua posterior análise.

Segundo Martins (2000, p. 44) a entrevista é

uma técnica que permite o relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador. Não é uma simples conversa. Trata-se de um diálogo orientado, que busca através do interrogatório, informações e dados para a pesquisa.

A Agro-Rub possui 16 equipes de corte de cana, cada equipe é composta por 33 membros, foram entrevistados 30 pessoas escolhidas ao acaso, pois este número foi suficiente para proporcionar os resultados do estudo. O estágio ocorreu nos meses de agosto a novembro de 2004, e de fevereiro a maio de 2005, realizado aos sábados e durante uma hora por dia de segunda a sexta.

Nesta pesquisa foram entrevistados membros, monitores, supervisores e demais responsáveis pelas equipes. Depois de coletados, os dados foram elaborados e classificados sistematicamente. Em seguida, foi feita análise e interpretação, visando dar solução ao problema proposto pela pesquisa e verificar as hipóteses enunciadas.

ANÁLISE DE RESULTADOS

O estudo foi realizado na Agro-Rub Agropecuária Ltda., uma sociedade empresarial, que atua no setor agrícola, cuja principal atividade é o cultivo da cana-de-açúcar, situada no município de Rubiataba-Go. Este estudo buscou analisar elementos que são considerados fundamentais para o trabalho em equipe, destacando a integração entre tais elementos. Através de pesquisas e do método de observação é possível notar que o resultado do trabalho de um indivíduo em grupo é, inevitavelmente, um produto sinérgico da interação entre as pessoas. Os indivíduos, quando sociados, se comunicam e interagem o tempo todo e, mesmo desenvolvendo tarefas aparentemente desconexas, estão influenciando e sendo influenciados através das relações da troca de idéias, conhecimento, cultura, experiências e expectativas, entre outras. Portanto se torna necessário que haja interação entre as pessoas.

Chiavenato (2002), diz que integração, é a resolução na qual os interesses de todos os lados participantes encontram um ponto em que nenhuma das partes precise sacrificar alguma coisa.

Constatamos que ao estreitar os vínculos existentes entre os membros de uma equipe de trabalho, torna os mesmo mais conscientes sobre como estabelecer relações mais saudáveis e produtivas.

Indiscutivelmente o esforço de um grupo é o segredo para relações produtivas. Para que uma equipe possa dar certo é preciso dedicação de seus membros de modo que o conjunto possa amadurecer juntos. Não adianta reunir excelentes profissionais se não houver identidade entre eles, as normas e valores tem que ser válidas para todos, mesmo que os membros possuam papéis distintos.

Analisamos que muitas pessoas apresentam bom desempenho no trabalho individual, no entanto poderiam realizar melhor a atividade se tivessem a participação de outras pessoas operando em equipe, quando realizado em parceria o trabalho é enriquecido.

De acordo com Maitland (2002, p. 25),

é importante que você não considere os membros da equipe da mesma maneira – como se fossem um tipo padrão”. Pois as pessoas trabalhando em parceria levam consigo, uma visão, uma experiência

e/ou habilidade diferente, que devem ser combinadas de modo que possam se complementar.

Contudo vários fatores influenciam, para o bom desempenho do trabalho em equipe. Este tipo de trabalho implica interação de relacionamentos, a fim de maximizar o potencial das pessoas, extraindo o melhor de cada um. Não basta que as pessoas trabalhem juntas, elas precisam saber com clareza o objetivo daquilo que está realizando.

Maitland (2002, p. 23), afirma que “uma equipe de sucesso pode ser descrita como um grupo de indivíduos que trabalham em conjunto a fim de atingirem metas comuns”.

Na safra de 2005 a Agro-Rub, está com 16 equipes no corte de cana, cada equipe é composta por 33 membros. Foi verificado que a empresa sempre trabalhou com equipes no corte de cana, mas que estas equipes vem sendo aperfeiçoadas a cada safra. Este aperfeiçoamento se dá pela organização, novas técnicas introduzidas, tecnologia, treinamento e maior controle. Hoje é possível fazer um acompanhamento da produção, produtividade, faltas e atestados de cada trabalhador.

No início os trabalhadores sentiram um pouco de dificuldade com as mudanças, mas depois se adaptaram, e quando alguma coisa não está de acordo os parâmetros, eles próprios cobram da empresa. Conforme depoimentos, estas mudanças trouxeram apenas benefícios, tanto para os trabalhadores quanto para a empresa.

Para formação das equipes é analisada a produtividade, faltas e atestados de cada trabalhador. A composição é feita de acordo com nível de produtividade, aquele que produz de 8 a 9 toneladas, fica classificado no nível A, de 7 a 7,99 toneladas fica no nível B e abaixo de 7 toneladas fica classificado no nível C. Se foram selecionados, por exemplo, 160 trabalhadores do nível A, este número será dividido por 16, que é a quantidade de equipes, então ficará 10 trabalhadores do nível A para cada equipe, o mesmo é feito com os níveis B, C e também com os novatos.

Quando é feita a contratação é realizada uma reunião onde é passada as normas, metas e objetivos da empresa. No início da safra são escolhidos alguns monitores, geralmente são aqueles que trabalham a mais tempo, com mais pratica e melhor habilidade de comunicação, que vão acompanhar as equipes, ensinando

aqueles que têm mais dificuldade. Estes trabalhadores ficam como monitores durante 5 dias, depois voltam para o corte normalmente.

Constata-se que no período de integração a maior dificuldade que os trabalhadores encontram é por não conhecerem o serviço. Por isso, são escolhidos os monitores que são integrados nas equipes para que eles possam treinar os novatos. Os monitores são orientados em alguns pontos principais, ensinar como abrir um eito no corte de cana, como abraçar a cana, como jogar no monte esta cana, ensinam também a utilizar as ferramentas, enfim no que for preciso. Tentam-se sanar essas dificuldade logo no início da safra com os monitores. Os trabalhadores levam em média 15 dias para estarem apto ao serviço.

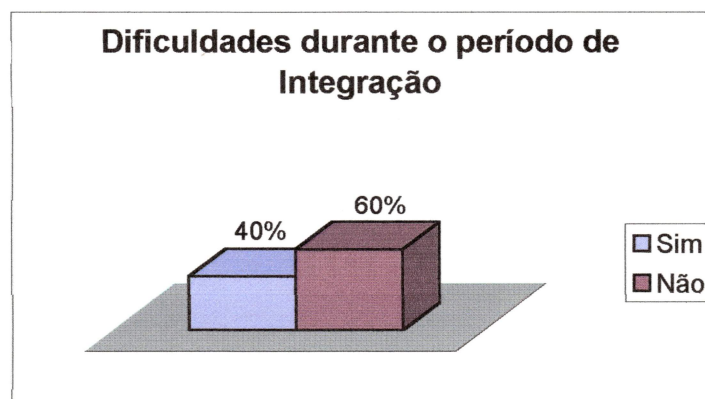
O desempenho dos membros das equipes é avaliado por fiscais de campo, os quais verificam a produtividade, interesse e a maneira que o membro se relaciona com seus colegas, este último é um fator muito importante na avaliação.

Inicialmente a proposta deste estudo era pesquisar apenas o nível operacional, no entanto para que a pesquisa fosse mais completa o nível tático também foi pesquisado. O nível tático é aquele que fica entre o nível estratégico e o operacional, compete a esse nível a transformação de planos de ação em programas para que o nível operacional realize. Quanto ao nível operacional, é aquele nível em que as tarefas são executadas, os programas são desenvolvidos e as técnicas são aplicadas, ele segue os programas e rotinas desenvolvidos no nível tático.

I – Questionário aplicado no nível operacional:

1) Você sentiu alguma dificuldade durante o período de integração?

Gráfico 1

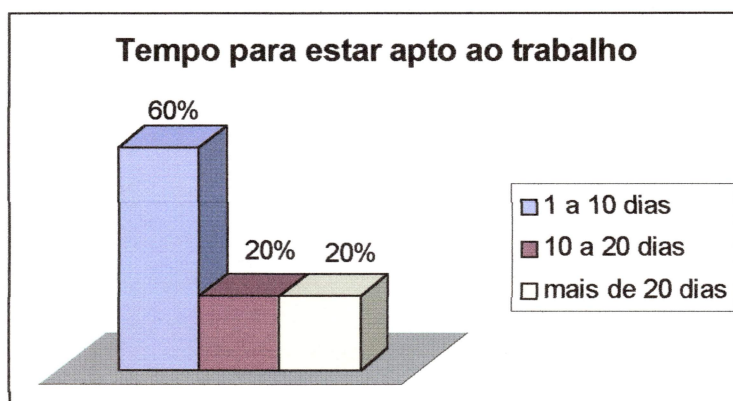


Fonte: Agro-Rub, 2005

Dos trabalhadores entrevistadas 60% responderam que sentiram dificuldade durante o período de integração, porque não conheciam o serviço, não sabiam as técnicas de pegar e jogar a cana e como bater o podão, não conseguiam se adaptar com os EPIS e 40% disseram que não sentiram dificuldades durante o período de integração, pois acharam que o trabalho foi fácil de aprender e que não tiveram problemas em se adaptar com o serviço e nem com os colegas.

2) Quanto tempo você levou para estar apto para o trabalho?

Gráfico 2

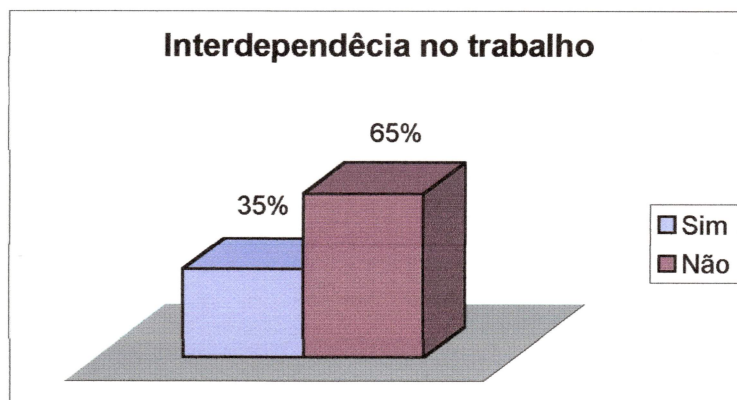


Fonte: Agro-Rub, 2005

60% responderam que no período de 1 a 10 dias já estavam preparados para o trabalho, 20% disseram que o período para que estivessem preparados foi de 10 a 20 dias e 20% falaram que levou mais de 20 dias para estar apto ao trabalho.

3) A maneira que o seu colega realiza o trabalho pode interferir no seu trabalho? De sim de que forma?

Gráfico 3

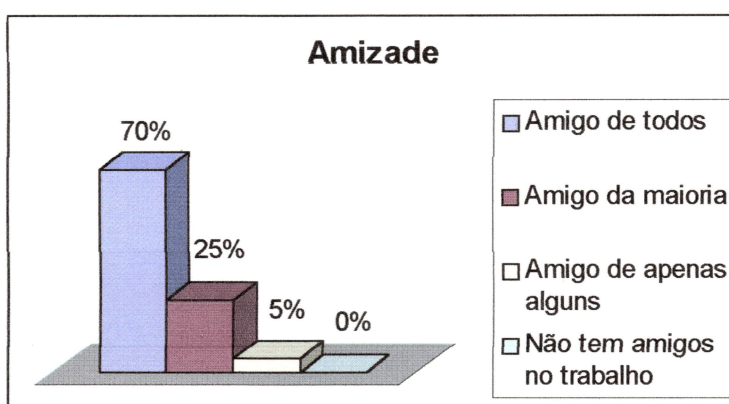


Fonte: Agro-Rub, 2005

65% falaram que a forma que o colega trabalha não lhes causam interferência, pois o serviço é independente, 35% disseram que dependendo da forma que o colega trabalha pode sim interferir. Se for uma cana caída e o colega estiver muito próximo pode atrapalhar, pois as folhas da cana que um o colega estiver cortando poderá invadir o espaço do outro.

- 4) A amizade é fundamental para sustentar as relações duradouras e produtivas. Quanto a relação de amizade você pode dizer que:

Gráfico 4

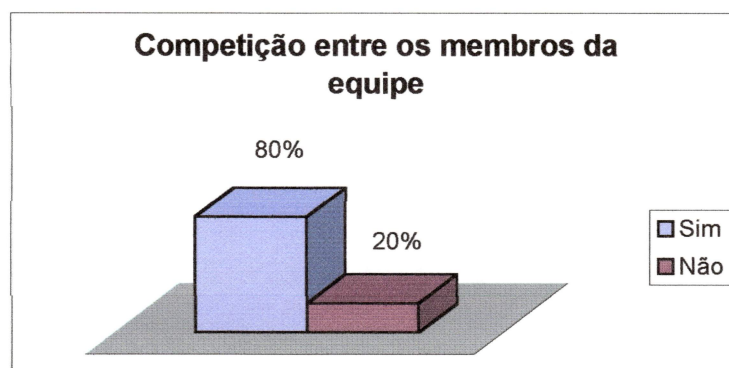


Fonte: Agro-Rub, 2005

70% expressaram que é amigo de todos, com a convivência diária entre eles fica difícil não se tornarem amigos, 25% responderam que são amigos da maioria, pois tem pessoas que são mais reservadas e é preciso respeitar o jeito de cada um, apenas 5% falaram que são amigos de apenas de alguns e dos entrevistados ninguém respondeu que não tem amigos no trabalho.

- 5) Existe competição entre os membros da equipe? Se sim, de que forma?

Gráfico 5

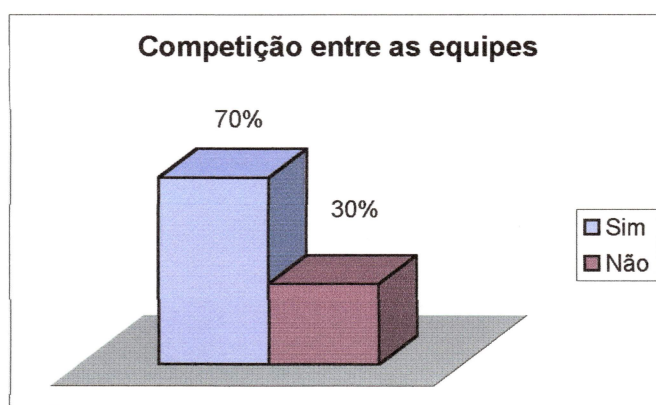


Fonte: Agro-Rub, 2005

80% falaram que existe sim competição entre os membros da equipe, os trabalhadores ganham por produção, então um quer cortar mais do que outro, pegar um eito mais fácil, com os novatos que querem cortar tão rápido quanto quem esta a mais tempo no corte, alguns têm mais dificuldade para trabalhar do que outros, mas esta competição é um tipo saudável que não atrapalha o trabalho, pelo contrario até estimula o trabalhador e 20% acham que não existe competição entre os membros da equipe.

6) Existe competição entre as equipes? Se sim, de que forma?

Gráfico 6

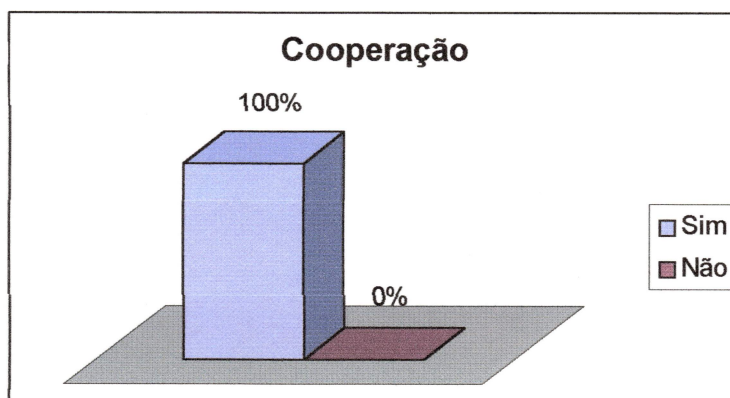


Fonte: Agro-Rub, 2005

70% disseram que existe competição entre as equipes, pois uma equipe quer ser melhor da outra, os fiscais ganham pela produção da equipe então cada fiscal quer que sua equipe produza mais e 30% falaram que não existe competição entre as equipes.

7) Você e seus colegas se ajudam de alguma forma? Se sim, de que forma?

Gráfico 7

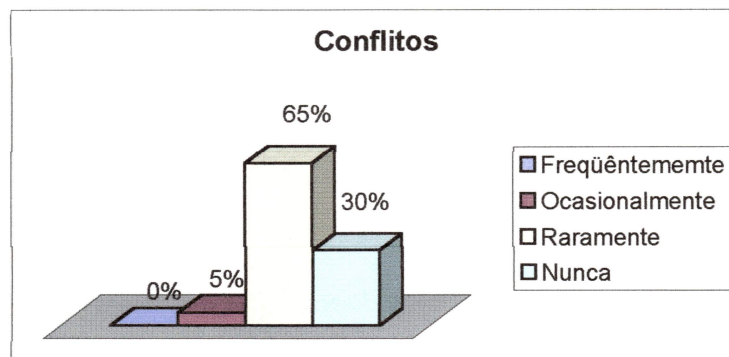


Fonte: Agro-Rub, 2005

Apesar da pouca interdependência das atividades 100% dos entrevistados responderam que eles cooperam entre si, quando o colega está atrasado no eito e já está perto da hora de ir embora um ajuda o outro, mesmo ganhando por produção, aquele trabalhador que vai ajudar no eito do colega não ganha nada por isso, se o colega estiver muito cansado ou passando mal, dividindo a comida, no caso dos novatos que ainda não tem prática, os mais experientes ajudam e ensinam.

- 8) Um dos grandes problemas que podem ocorrer em uma equipe são os conflitos. Quanto aos conflitos você pode dizer que:

Gráfico 8



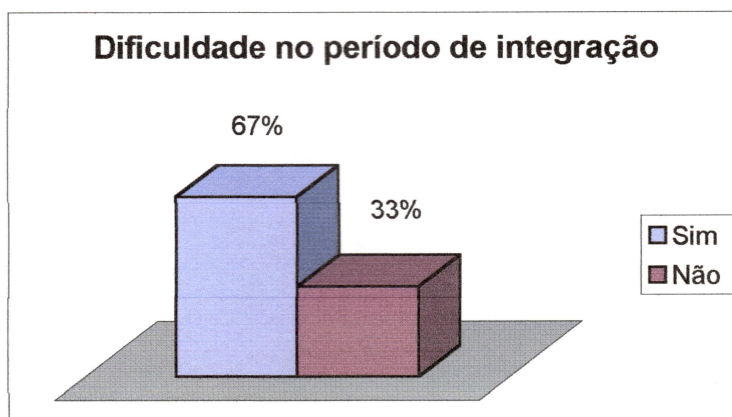
Fonte: Agro-Rub, 2005

Podemos observar que 65% dos entrevistados responderam que os conflitos acontecem raramente, 30% disseram que nunca ocorrem conflitos, apenas 5% falaram que os conflitos ocorrem ocasionalmente e nenhum entrevistado respondeu que ocorrem conflitos com frequência, isso nos mostra que o índice de conflito nas equipes é baixo, o que significa que existe muita identidade entre os membros das equipes.

II – Questionário aplicado no nível tático:

- 1) Sabe-se que quando uma pessoa é admitida em uma organização ela precisa passar por um processo de integração. Você sentiu alguma dificuldade durante este período? Justifique.

Gráfico 9

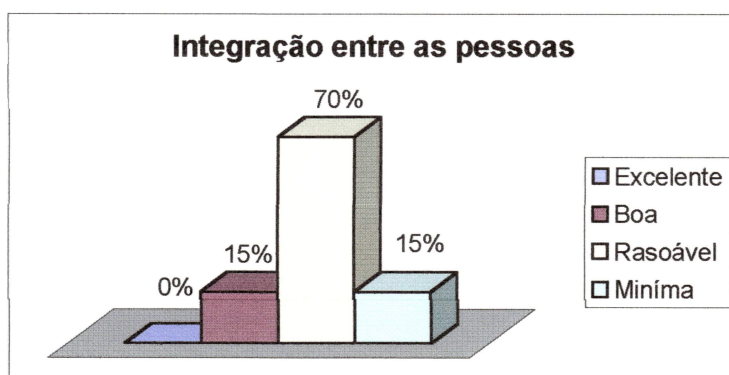


Fonte: Agro-Rub, 2 005

67% dos entrevistados disseram que sentiram dificuldades no período de integração, o nível operacional também sentiu dificuldade, durante o período de integração mais por motivos diferentes, que foi por não conhecer o serviço, porém tinham apoio dos colegas. O nível tático sentiu dificuldade pela competição entre as pessoas, pois algumas se sentem ameaçadas com a contratação de um novo profissional e então dificultam as informações. 33% responderam que não sentiram dificuldades durante este período.

- 2) Acredita-se que para a melhor realização dos objetivos as pessoas precisam trabalhar de forma harmoniosa e integrada. Quanto a isso você acha que no seu ambiente de trabalho:

Gráfico 10



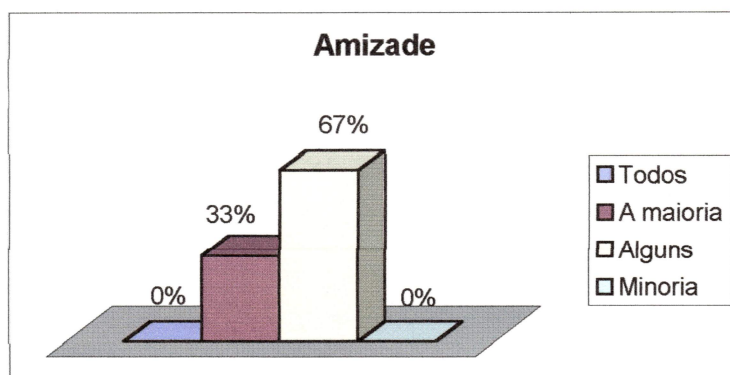
Fonte: Agro-Rub, 2005

70% expressaram que a integração entre as pessoas é razoável, 15% falaram que integração é boa, 15% também, falaram que é mínima e nenhum dos entrevistados responderam que é excelente, com isso podemos notar que mesmo

existindo uma grande relação de interdependência entre as funções, a integração entre as pessoas no nível tático poderia ser melhor.

- 3) A amizade é fundamental para sustentar as relações duradouras e produtivas. Quanto a amizade você pode dizer que:

Gráfico 11

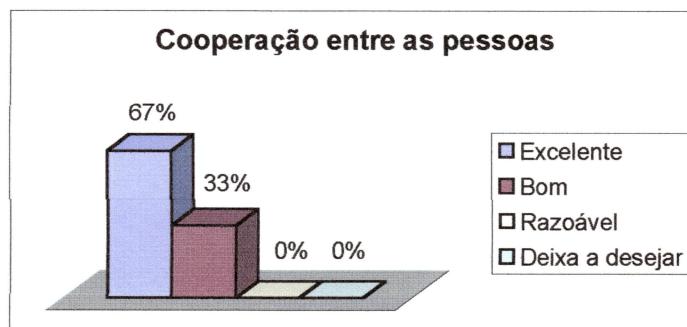


Fonte: Agro-Rub, 2005

67% responderam que apenas algumas pessoas demonstram comportamentos amistosos com relação aos colegas, 33% disseram que a maioria apresenta comportamentos amistosos e nenhum dos entrevistados falaram que todos apresentam comportamentos amistosos ou que as pessoas que demonstram vínculos afetivos são a minoria, diferente do nível operacional onde grande maioria respondeu que tem relação de amizade com todos os colegas de trabalho.

- 4) Sabe-se que a ajuda mútua é fundamental para que a equipe supere deficiências pessoais e atinja sinergia nas relações. Quanto a cooperação no seu ambiente de trabalho você pode dizer que:

Gráfico 12

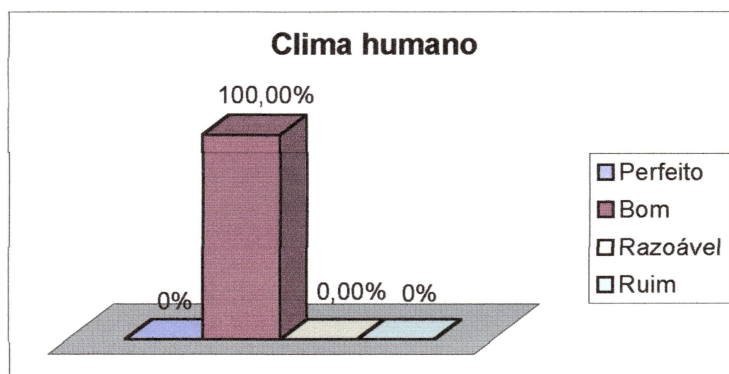


Fonte: Agro-Rub, 2005

67% responderam que o nível de cooperação é razoável, 33% disseram que é bom e nenhum dos entrevistados falaram que o nível de cooperação é excelente ou que deixa a desejar.

- 5) O clima humano no trabalho é adequado quando há harmonia. Quanto a harmonia entre os membros da equipe podemos dizer que:

Gráfico 13

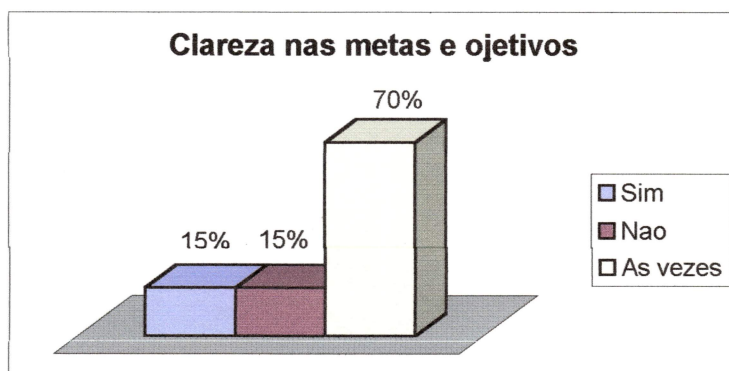


Fonte: Agro-Rub, 2005

100% dos entrevistados responderam que o clima humano é bom, existe dificuldade, que não chega a atrapalhar o desempenho.

- 6) As metas e objetivos são estabelecidos com clareza, para você e seus colegas? Justifique.

Gráfico 14

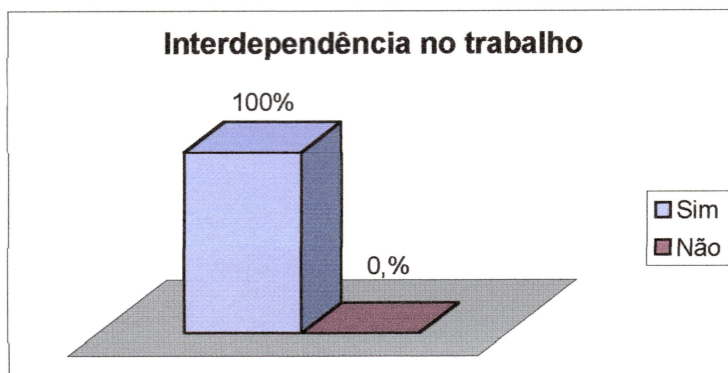


Fonte: Agro-Rub, 2005

70% disseram que as vezes as metas e objetivos são estabelecidos com clareza, pois nem sempre eles são explicados claramente ao colaborador, 15% respondeu que não e 15% respondeu que sim.

- 7) Existe algum tipo de dependência entre o seu trabalho e o trabalho dos seus colegas?

Gráfico 15

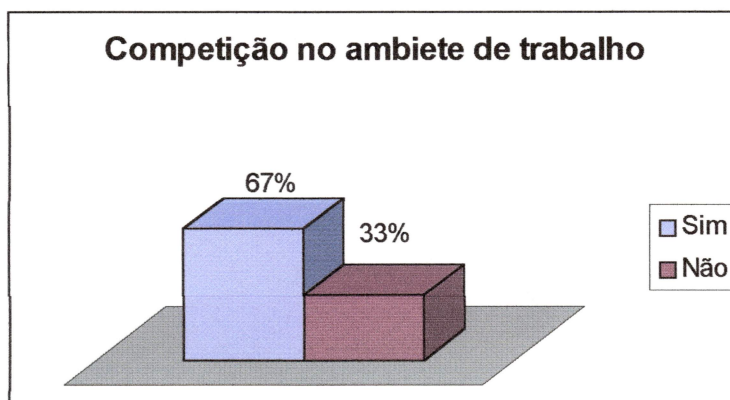


Fonte: Agro-Rub, 2005

100% responderam que sim, é praticamente impossível trabalhar de forma isolada, pois as atividades são interligadas.

- 8) Existe competição no seu ambiente de trabalho? Justifique.

Gráfico 16



Fonte: Agro-Rub/, 005

67% dos entrevistados disseram que existe competição no seu ambiente de trabalho, algumas vezes por inveja ou pessoas que buscam derrubar os próprios colegas para tomar espaço, e 33% falaram que não, pois a competição que há não atrapalha.

CONCLUSÃO

O Trabalho em Equipe é uma forma especial de organização do trabalho, que busca, primordialmente a ajuda mútua entre as pessoas de uma mesma empresa ou departamento, este tipo de trabalho, pode ser caracterizado por um conjunto ou grupo de pessoas que destinam-se a realizar uma tarefa ou um trabalho específico, ou seja, pessoas que trabalham juntas por um objetivo comum.

Os resultados demonstraram que no nível operacional há uma boa integração entre as pessoas, elas se ajudam, são amigas umas das outras, a competição existente é saudável, pois não atrapalha, apenas estimula, o índice de conflitos é baixíssimo e quando ocorrem a Agro-Rub se posiciona advertindo ou suspendendo e dependendo do caso até demitindo o colaborador.

Já no nível tático percebemos que, apesar da grande interdependência das atividades, está faltando integração, a cooperação é baixa, as relações de amizade são pequenas e a competição entre as pessoas algumas vezes chega a ser prejudicial.

Certamente o nível operacional apresentou resultados mais positivos, porque desde que a Cooper-Rubi foi criada e em seguida a Agro-Rub, é que vem sendo utilizado o Trabalho em Equipe, o qual tem sido aperfeiçoado a cada ano. Para que o verdadeiro Trabalho em Equipe possa acontecer, precisa-se de tempo, pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras, através de missão e objetivos comuns e uma abordagem de trabalho bem especificada. Não é tarefa fácil atingir este nível, pois quando as pessoas se juntam para trabalhar ou realizar algo, todas se elevam e produzem sinergia ou todas se igualam ao mais fraco da equipe.

Outro fator que contribui para os resultados positivos no nível operacional é a pequena relação de interdependência de uma atividade a outra, se as atividades são mais independentes há menos divergências por idéias ou posições contrárias.

Atualmente vivemos num mundo em constante e acelerada mutação, diante deste fato é preciso adotar estratégias mais eficientes para nos posicionarmos neste contexto. Entre estas estratégias está a cooperação e a colaboração, elementos fundamentais para se produzir sinergia e trabalhar em equipe. Quando duas ou mais pessoas se reúnem com respeito mútuo, comunicação entre os membros do grupo,

o resultado conseguido será maior do que se essas pessoas estivessem trabalhando de forma individualizada. Isto é, o que podemos chamar de sinergia.

Considerando que há uma pequena relação de interdependência entre as atividades no nível operacional, a cooperação entre os membros das equipes é excelente, eles se ajudam sem nenhum interesse, os trabalhadores ganham por produção mas aquele que ajuda no eito do colega não recebe nada por essa ajuda. Isto nos mostra que há sinergia. No nível tático a cooperação está um pouco baixa, talvez pela competição existente, o que acaba interferindo nas relações produtivas e muitas vezes impedindo que ocorra sinergia.

O ambiente humano é fundamental para a produção de bons resultados. O clima saudável pode e deve ser buscado em qualquer empresa, independente do seu tamanho ou setor de atuação. Percebemos que o clima humano na Agro-Rub é bom, existem algumas dificuldades, mas que não chega a atrapalhar o desempenho da equipe.

A liderança eficaz é fundamental para o Trabalho em Equipe, ela deve saber conduzir os esforços, traçar metas e objetivos, valorizar as diferenças de modo que possa aperfeiçoar as competências individuais, retirando de cada um o seu melhor, produzindo melhores resultados tanto para a organização quanto para a satisfação dos profissionais. Analisando os resultados podemos notar que nem sempre as metas e objetivos são traçados com clareza para os colaboradores. É fundamental que todos saibam qual o objetivo daquilo que estão realizando, para que os esforços sejam feitos na mesma direção, e uma comunicação clara é imprescindível para alcançar este objetivo.

Através dos resultado dos estudo, apresentamos as seguintes sugestões:

- Definição clara de metas e objetivos, este fator é muito importante, quando as pessoas trabalham juntas sabendo que há um objetivo visível e que pode ser atingido justamente porque estão reunidas para isto. As metas fixadas com clareza fazem com que as pessoas saibam o que deve alcançar, quando, onde e por quê.
- Estabelecer as funções, se os membros da equipe não sabem qual o seu papel ou função a executar, dificilmente irão poder alcançar o objetivo comum.

- Combinar as habilidades de maneira que elas possam se complementar, onde um possa suprir a deficiência do outro.
- Dar feedback, isto facilita o entendimento da situação que se está vivendo e permite modificações.
- Proporcionar treinamento para os colaboradores do nível tático. Isto facilitará a integração entre as chefias de área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARU, Antonio César. **Gerência de trabalho de equipe**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1993. 110 p.

BERDASSOLLI, Pedro Fernando. Chega de diversão. **RAE Executivo**, São Paulo v.2. n.4, p. 57-61. nov 2003/Jan 2004.

BLAKE, Robert R; MOUTON, Jane S. **O grid gerencial III: a chave para a liderança eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1992. 258 p.

BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimmie. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 378 p.

CASTILHO, Áurea. **Liderando grupos**.3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark,1999. 123 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. cap.15-19.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 271 p.

DEMARCO, Tom; LISTER, Timothy. **Peopleware: como gerenciar equipes e projetos tornando-os mais produtivos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, p. 223, 1990. ISBN 0-07-460603-4.

DICHTER, Ernest. **Espelho, espelho meu existe gerente mais eficaz que eu?** São Paulo: MC Graw-Hill, 1989. 204 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. cap. 4.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe:** agindo pelos mesmos motivos, convivendo com erros e acertos, contando com as habilidades de um líder. São Paulo: Nobel, 2000. 61 p.

KIRBY, Tess. **O gerente que faz acontecer:** faça sua equipe assumir riscos, agir e resolver os problemas. São Paulo: Maltese, 1991. 224 p.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas:** adicionando energia ao trabalho em equipe, implementando dinâmicas de trabalho, redesenhando processos. São Paulo: Nobel, 2002. 64 p.

MC CARTHY, John J. **Por que os gerentes falham:** e como remediar isto! 15. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1990. 142 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 116 p.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1994. cap. 5

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal:** desenvolvimento de recursos humanos. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1992. 294 p.

WEIBERG, GERALDO M. **O líder técnico: guia personalizado para desenvolvimento de líderes solucionadores de problemas.** São Paulo: Makron Books, 1994. cap. 1.

WELLINS, Richard S.; BYHAM, William C.; WILSON, Jeanne M. **Equipes Zapp!:** criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação. Rio de Janeiro: Campus, 1994. cap. 2.

ANEXOS

Questionário para Técnico Agropecuário, responsável pelo plantio, programação de safra e safra.

- 1 – Como era realizado o trabalho no corte de cana antes da implantação de equipes ?
- 2 – O que melhorou com a implantação do trabalho em equipes?
- 3 – Os trabalhadores sentiram alguma dificuldade de se adaptar ao trabalho em equipe ?
- 4 – Houve algum aspecto negativo com a implantação do trabalho em equipe? Se sim quais?
- 5 – Quais os critérios para a formação das equipes?
- 6 – Como é feita a integração dos membros?
- 7 – Como é avaliado o desempenho do trabalhador?
- 8 – Quanto tempo leva para que o trabalhador esteja apto ao trabalho?
- 9 – Quais as dificuldades durante a integração dos membros das equipes?
- 10 - Existe amizade entre os membros das equipes?
- 11 – Há cooperação entre os membros das equipes? Se sim, de que forma?
- 12 - Ocorrem conflitos entre os membros das equipes?
- 13 – Quais os principais tipos de conflitos que acontecem? Por quê?
- 14 – De que forma é conduzido estes conflitos?
- 15 – Como os supervisores avaliam o desempenho de cada membro da equipe?
- 16 - Como são estabelecidos os objetivos e metas para a equipe?
- 17 - Existem quantas equipes no corte de cana?
- 18 - Quantos trabalhadores compõem cada equipe?

Questionário para os cortadores de cana:

1- Você sentiu alguma dificuldade durante o período de integração?

() Sim

() Não

Se sim que tipo de dificuldade você sentiu?

2- Quanto tempo você levou para estar apto (pronto, preparado) para o trabalho?

a-() De 1 a 10 dias

b-() De 10 a 20 dias.

c-() Mais de 20 dias.

3 – A maneira que o seu colega realiza o trabalho pode interferir no seu?

() Sim

() Não

De que forma?

4 – A amizade é fundamental para sustentar relações duradouras e produtivas. Quanto à amizade com seus colegas de trabalho você pode dizer que:

a-() É amigo de todos.

b-() É amigo da maioria.

c-() É amigo de apenas alguns.

d-() Não tem amigos no trabalho.

5 – Existe competição entre os membros da equipe?

() Sim

() Não

Se sim, de que forma?

6 - Existe competição entre as equipes?

() Sim

() Não

Se sim, de que forma?

7 - Você e seus colegas se ajudam de alguma forma?

() Sim

() Não

Se sim, de que forma?

8 – Um dos grandes problemas que podem ocorrer em uma equipe são os conflitos. Quanto aos conflitos, você pode dizer que:

a-() Eles ocorrem freqüentemente.

b-() Eles ocorrem ocasionalmente.

c-() Eles ocorrem raramente.

d-() Nunca ocorre conflitos.

Questionário para o nível tático

1 - Sabe-se que quando uma pessoa é admitida em uma organização ela precisa passar por um processo de integração. Você sentiu alguma dificuldade durante este período?

() Sim

() Não

Justifique.

2 – Acredita – se que para a melhor realização dos objetivos as pessoas precisam trabalhar de forma harmoniosa e integrada. Quanto a isso, o que você acha no seu ambiente de trabalho:

() a - A integração entre as pessoas é excelente.

() b - A integração entre as pessoas é boa.

() c- A integração entre as pessoas é razoável.

() d - A integração entre as pessoas é mínima.

3 – A amizade é fundamental para sustentar as relações duradouras produtivas. Quanto a amizade pode-se dizer que:

() a- Todas pessoas demonstram comportamentos amistosos com relação aos colegas.

() b- A maioria apresenta comportamentos amistosos.

() c- Alguns apresentam comportamentos amistosos.

() d- As pessoas que demonstram vínculo afetivo são a minoria.

4 – Sabe-se que a ajuda mútua é fundamental para que a equipe supere deficiências pessoais e atinja sinergia (soma de esforços) nas relações. Quanto a cooperação no seu ambiente de trabalho você pode dizer que:

- a- O nível de cooperação é excelente.
- b- O nível de cooperação é bom.
- c- O nível de cooperação é razoável.
- d- O nível de cooperação deixa a desejar.

5 – O clima humano no trabalho é adequado quando há harmonia. Quanto a harmonia entre os membros da equipe podemos dizer que:

- a- Perfeito- Todos convivem bem entre si, pequenas dificuldades de comportamentos são superadas com facilidade.
- b- Bom- Há alguma dificuldade, que não chega a atrapalhar o desempenho da equipe.
- c- Razoável- O nível de conflito é elevado.
- d- Ruim- Há um ambiente de hostilidade no trabalho.

6 - As metas e objetivos são estabelecidos com clareza, para você e seus colegas?

- Sim
- Não
- Às vezes

Justifique.

7 - Existe algum tipo de dependência entre o seu trabalho e o trabalho dos seus colegas?

- Sim
- Não

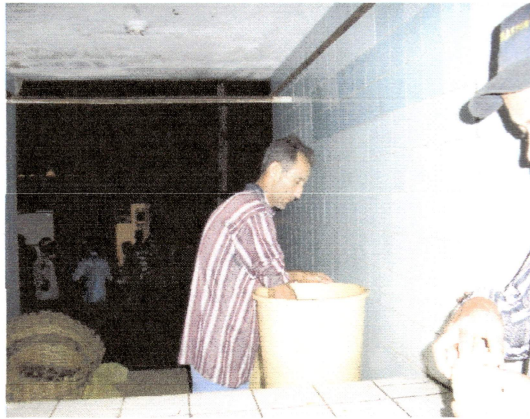
Justifique.

8 - Existe algum tipo de competição no seu ambiente de trabalho?

- Sim
- Não

Justifique.

No período de safra, os cortadores se reúnem antes de sair para o corte, na feira coberta onde recebem café da manhã (pão e leite) fornecido pela Prefeitura.



Fiscais de campo (vestidos de camisa azul).



Os cortadores que são mais experientes tem mais habilidade de comunicação são escolhidos como monitores no inicio da safra. Ele ficam cinco dias monitorando depois volta para corte normalmente.





Ao chegar ao campo os cortadores fazem a ginástica laboral. Esta ginástica proporciona ao trabalhador maior estabilidade física, maior produtividade, previne doenças do trabalho e ajuda a evitar acidentes.







