



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS. FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: RECURSOS HUMANOS
ÁREA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

NADIA BITAR YUSUF

21047321

**TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FORMAÇÃO
DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE NO JORNAL DE BRASÍLIA**

Brasília
2013

NADIA BITAR YUSUF

**TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FORMAÇÃO
DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE NO JORNAL DE BRASÍLIA**

Trabalho de Conclusão Curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Érika Vieira Costa Gagliardi

Brasília
2013

NADIA BITAR YUSUF

TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE NO JORNAL DE BRASÍLIA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Érika Vieira Costa Gagliardi

Brasília/DF, de maio de 2013

Banca Examinadora

Prof. Érika Vieira Costa Gagliardi
Orientadora

Professor (a):
Examinador

Professor (a):
Examinador

TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE NO JORNAL DE BRASÍLIA

Nadia Bitar Yusuf¹

Resumo

Este artigo apresenta o processo de formação de equipes de alta performance. Essas equipes vem sendo responsáveis por fazer com que as organizações, nas quais estão inseridas alcancem os resultados almejados, de maneira rápida inovadora e eficaz, o que acaba por atribuir vantagem competitiva para as mesmas. Por ser um assunto referente ao alcance de resultados, o artigo visa analisar o processo de formação de equipes de alta performance no Jornal de Brasília, que vem ocupando o lugar de segundo maior grupo jornalístico do Distrito Federal em termos de circulação. Por se tratar de uma empresa onde as áreas dependem uma das outras para que o produto final chegue ao cliente externo, o trabalho em equipe é de extrema importância, logo se as equipes atingirem os resultados esperados de forma mais rápida e eficaz, as mesmas podem fazer com que o jornal se destaque em relação aos seus concorrentes. Assim, para obter os resultados da pesquisa, os dados foram coletados através da realização de entrevistas semi-estruturadas com os diretores de todas as áreas do jornal. Os estudos na organização resultaram em uma construtiva percepção sobre o processo de formação de equipes de alta performance, abordado uma análise do processo atual e futuro.

Palavras-chave: Equipes, equipes de alta performance, resultados, formação, mercado leitor.

¹Nadia Bitar Yusuf, graduanda em administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, oitavo semestre, matutino.

1 INTRODUÇÃO

No século XXI pode-se perceber que as organizações estão em uma busca constante por diferenciação. Um fator que pode ser responsável por esse diferencial é conhecido por trabalho em equipe, pois dessa forma todos os colaboradores podem compartilhar objetivos e ideias, fazendo com que a organização alcance seus objetivos de forma mais rápida.

Dados esses motivos é cada vez maior o número de estudos, destinados à temática de trabalho em equipe, tendo em vista que esse tipo de trabalho pode levar as organizações à sua melhor performance.

O fator essencial para formar organizações de alta performance não é apenas desenvolver o trabalho em equipe e sim formar equipes de alta-performance pois, segundo Reis et. al. (2006), as mesmas podem conferir diferencial competitivo para a organização.

A partir disso as empresas não procuram mais contratar apenas o melhores profissionais do mercado, cheios de qualificações, e sim formar equipes de alta performance, selecionando colaboradores com as competências, habilidades e atitudes necessárias para o cargo, capacitando-os para que possam trazer os melhores resultados para organização.

Assim, como problema o artigo procura responder: Como se deu o processo de formação de equipes de alta performance no Jornal de Brasília?

E para tanto o presente artigo tem como objetivo analisar o processo de formação das equipes de alta performance, comparando a teoria com a prática através de um estudo de caso no Jornal de Brasília.

Dentre os objetivos específicos propostos estão: apresentar referencial teórico sobre o tema proposto, descrever a metodologia utilizada para a realização do estudo de caso, descrever os resultados encontrados com o intuito de esclarecer como se deu o processo de formação das equipes de alta performance dentro do jornal e comparar os resultados encontrados com a teoria revisada

2 TRABALHO EM EQUIPE

2.1 Grupos e equipes

Mesmo sabendo que o trabalho em equipe é fundamental para que uma organização alcance seu alto desempenho, é importante destacar que as equipes não são formadas do dia para a noite, e que as mesmas precisam primeiramente ser um grupo para que em seguida se tornem uma equipe.

Grupos e equipes possuem muitas diferenças entre si, o que por muitas vezes não é percebido pelos gestores das organizações, devido à falta de conhecimentos teóricos. Isso acaba sendo um fator negativo para o alcance de resultados, tendo em vista que as técnicas empregadas para gerenciar o trabalho dos colaboradores, pode não condizer com o nível de pressão que estão submetidos, o nível de maturidade em que estão inseridos e com os objetivos de cada um MOSCOVICI (2003) e REIS (2011).

Moscovici (2003) classifica os grupos de trabalho, como o conjunto de indivíduos que partilham informações e responsabilidades, porém os objetivos não são particulares. Pode se perceber que a autora diferencia um grupo de uma equipe quando os integrantes partilham ou não de um mesmo objetivo. Já Hardingham (1995) relata que a principal diferença entre grupos e equipes é a dependência do outro para se atingir um determinado objetivo comum.

Ou seja, a partir do momento que os colaboradores de uma organização, de um time de futebol ou até mesmo um grupo de estudantes, compartilha de um objetivo comum que só será alcançado com o trabalho de todos, esse grupo é uma equipe.

Para Moscovici (2003) quando a comunicação acontece de forma clara, as opiniões dos integrantes são respeitadas e incentivadas, a confiança é mútua, o grupo está preparado para assumir riscos, quando os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada integrante do grupo combinados proporcionam o alcance dos resultados esperados pela organização da qual o grupo faz parte, e ainda quando um grupo consegue realizar uma auto avaliação e solucionar problemas, esse grupo pode ser considerado uma equipe.

Portanto percebe-se que antes de existir uma equipe, é preciso existir um grupo, e que a dependência do outro e a divisão de objetivos em comum, faz desse grupo uma equipe, que precisa ser liderada com a intenção de alcançar metas estratégicas e que conseqüentemente trarão resultados satisfatórios para a organização.

2.2 Estágios de desempenho e formação de uma equipe

Como retratado no tópico anterior, quando os integrantes de um grupo partilham de um mesmo objetivo e entendem que o mesmo só será alcançado com o envolvimento de todos, esse grupo passa a ser uma equipe.

Porém, de acordo com a teoria apresentada por Moscovici (2003), as equipes precisam passar por cinco estágios de desempenho para que possam ser consideradas equipes de alta performance, e para que a equipe possa atingir um estágio elevado, é necessário que a organização ofereça subsídios técnicos.

Ainda segundo ela, tais estágios de desempenho são: as pseudo equipes, os grupos de trabalho, a equipe potencial, a equipe real e a equipe de elevado desempenho. As pseudo equipes, são um tipo de grupo que pode até definir um trabalho a ser feito, sem se preocupar com o desempenho coletivo, quando se faz parte de uma pseudo equipe o trabalho realizado não produz resultados de grande importância para os integrantes.

Os Grupos de Trabalho como foi visto no tópico anterior são geralmente formados por pessoas que compartilham informações, mas não compartilham dos mesmos objetivos, obrigações e interesses em comum.

Equipe Potencial é aquela formada por membros que tem interesse em realizar um trabalho coletivo, compartilham dos mesmos objetivos, se sentem responsáveis pelo sucesso ou fracasso da equipe, porém precisam da supervisão de um líder que vai orientando e aos poucos transferindo responsabilidades para os demais integrantes.

Equipe Real é aquela composta por membros com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras, com a mesma missão e

objetivos, os membros confiam uns nos outros e assumem plena responsabilidade pelo seu desempenho.

Equipe de elevado desempenho são um grupo que atende a todos os requisitos de um equipe real e estão mais comprometidos com o desenvolvimento pessoal e profissional de cada integrante e deles mesmo. Essa equipe é a que consegue resultados além dos esperados.

2.3 Equipes de Alta Performance

Reis et. al. (2006) classifica equipes de alta performance como sendo aquelas que superam as expectativas à partir de seus resultados, em busca de padrões elevados de desempenho, por esse motivo precisam de conhecimento, habilidade e atitudes condizentes com as exigências dos produtos que entregam.

O autora ainda afirma que os membros de equipes de alta performance reconhecem o seu potencial e buscam se desenvolver em todas as dimensões humanas, se diferenciam das outras equipes pelo elevado grau de comprometimento de cada integrante com o seu desenvolvimento e com o desenvolvimento da equipe.

Outro fator importante elencado por Reis et. al. (2006) condiz com aspectos estratégicos e competem em diferencial competitivo para as organizações que trabalham com equipes de alta performance, pois os membros das mesmas detém um vasto conhecimento a respeito do negócios da organização que fazem parte, podendo dessa forma trabalhar com cenários e inovar para atingir os objetivos dos clientes internos e externos.

A autora citada acima também busca descrever a forma de trabalho das equipes de alta performance como sinérgica, apresentando um diferencial no trabalho final além da simples soma do trabalho realizado pelas partes.

Segundo Reis et. al (2006) A aprendizagem é constante, a busca por novos conhecimentos, o interesse em desenvolver habilidade e atitudes é uma busca sem fim, as capacitações são frequentes, os membros sempre se atualizam e são muito competentes.

Portanto pode-se classificar uma equipe de alta performance pela forma como a mesma é organizada, liderada, pela sinergia entre os membros e também pela forma como a mesma atinge os resultados esperados (REIS ET. AL 2006), (ROBBINS, 2005), (CHANG, 1999).

2.4 O elementos de uma equipe de alta performance

Após se classificar uma equipe de alta performance, pode-se enumerar alguns elementos que são pertinentes as equipes que estão nesse estágio. O primeiro elemento citado por Chang (1999) é o de delimitar e deixar claras a missão e as metas da equipe. É preciso entender o objetivo geral da equipe e não apenas algumas tarefas. É papel do líder fazer com que todos os membros participem da definição de objetivos.

Robbins (2005) complementa afirmando que toda equipe, também deve compartilhar e entender sua visão, pois a mesma irá guiar a equipe em toda sua direção, e trará resultados estratégicos para a mesma.

O que é chamado de reunião inicial antes de um projeto é um momento perfeito para que todas as coordenadas sejam passadas, onde os papéis devem ser delimitados ,os objetivos e metas traçados, bem como a visão e a missão da equipe.

Funcionar de maneira criativa é para Chang (1999) um sinal vital de uma equipe de sucesso, tendo em vista que as mesmas possuem uma probabilidade maior de assumir riscos calculados de formas diferentes, o que pode ajudar na discussão de problemas e no processo da tomada de decisão.

Um ponto fundamental para o sucesso de qualquer equipe é ter as funções e responsabilidades bem definidas. Para Chang (1999), é importante que os membros da equipe entendam o que se espera de contribuição de cada um, para atingir o resultado final, bem como o conhecimento das funções dos outros membros ,o que segundo Moscovici (2003), é a máxima do trabalho em equipe.

A organização é outro ponto citado por Chang (1999), que afirma que qualquer equipe de sucesso tem suas tarefas, políticas, procedimentos e relatórios

muito bem organizados, o que permite que a mesma atenda qualquer exigência da organização.

Assim como os treinadores esportivos ressaltam as qualidades e habilidades de seus jogadores, Chang (1999), afirma que os líderes devem fazer o mesmo, dessa forma as responsabilidades e os papéis dentro da equipe, serão melhores delimitados e assim a equipe terá uma formação de sucesso.

Chang (1999) também diz que em uma equipe de alta performance deve existir o momento certo de liderar e de ser liderado, ou seja dependendo da demanda e dos projetos, cada membro tem sua vez de ser líder, e os líderes dessas equipes devem reconhecer e estimular novas lideranças, bem como respeitar as habilidades individuais de cada membro e estimular os esforços em conjunto.

Já Robbins (2005) diz que toda equipe precisa de um líder, mesmo as alto-gerenciadas nas quais o papel do líder é quase que inexistente ou a liderança participativa é adotada. Dessa forma, o que se pode inferir é que toda equipe precisa de um líder, mas dependendo do projeto o mesmo deve deixar que outros membros tomem as rédeas, e assim ter embasamento para reconhecer possíveis sucessores.

Todo esse processo é exemplificado por Raj et. al (2006) que diz que assim como em times esportivos, nos quais o técnico estabelece para cada jogo uma estratégia, em organizações é necessário que o líder das equipes ou diretores das áreas também estabeleçam uma estratégia de atuação levando em consideração o nível de maturidade da equipe, os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada membro.

Desenvolver um ambiente para o trabalho em equipe, também é um dos elementos fundamentais para a equipe de sucesso, segundo Chang (1999) as equipes desenvolvem sinergia, elevam seu grau de envolvimento e energia dos membros, e faz com que os membros se sintam mais produtivos e motivados, o que consequentemente faz com que a equipe consiga alcançar os resultados de uma forma mais rápida e eficaz.

Ainda segundo o mesmo autor, se comunicar de maneira clara e objetiva, solicitando sugestões, analisando e respeitando opiniões, auxiliam na tomada de

decisões, bem como solucionar conflitos de maneira clara e honesta são outras características de uma equipe de sucesso.

Para Chang (1999) as equipes de alta performance, devem se basear em dois princípios operacionais; o de aperfeiçoamento contínuo, sempre buscando novas qualificações para gerar melhores resultados e o de gerenciamento proativo, se preparando para os problemas antes que eles possam causar danos graves ao trabalho da equipe.

Tais elementos devem ser construídos e proporcionados pelos líderes e pelas organizações com a intenção de colaborar com o trabalho das equipes de alta performance e intensificar o resultado das mesmas.

2.5 O processo de formação das equipes de alta performance

Existem fatores primordiais para a formação de equipes de alta performance, segundo Robbins (2005) são eles: tamanho da equipe, seleção, treinamento e recompensas.

O tamanho das equipes é de extrema importância para o bom funcionamento da mesma, portanto o autor afirma que as equipes que alcançam os melhores resultados, tendem a ser pequenas. As equipes devem ser formadas por um número de integrantes menor ou igual a 12, pois equipes muito grandes atrapalham o comprometimento e a responsabilidade dos membros, sem contar a dificuldade de gerenciamento.

Ao selecionar integrantes para uma nova equipe deve se avaliar o perfil que se encaixa na equipe, além das habilidades comportamentais são extremamente importantes habilidades técnicas, para que todos os integrantes possam cumprir seus papéis dentro da equipe (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005) também diz que a distribuição de papéis dentro de uma equipe é extremamente importante para o seu sucesso, pois cada equipe tem uma necessidade diferente, logo a seleção dos integrantes deve ser feita com a intenção de suprir essa necessidade através de pessoas com preferências e personalidades distintas.

Um ponto muito interessante levantado por Robbins (2005) é que uma equipe precisa de integrantes com três tipos de habilidades diferentes para atingir um desempenho eficaz, que são elas: perícia técnica, habilidades de solucionar problemas e tomar decisões. Além disso, habilidade interpessoal para ouvir e solucionar conflitos também é essencial.

A respeito da habilidade de solucionar conflitos Moscovici (2003) afirma que existem duas táticas para a solução do mesmo, são elas: a fuga/luta, na qual o apaziguador utiliza da sua autoridade para eliminar o conflito, sem discussões e a possibilidade de estabelecer uma competição entre os envolvidos e a prática de diálogo que vem obtendo mais sucesso, pois o apaziguador procura escutar o ponto de vista dos envolvidos, desenvolver empatia e promover a conciliação.

Portanto conclui-se que do processo de seleção é importante analisar o perfil de cada integrante, seus pontos fracos e fortes e principalmente pensar em competências, habilidade e atitudes que se complementam para garantir o sucesso da equipe.

Robbins (2005) afirma que o treinamento pode preparar um membro para o trabalho em equipe, ou seja desenvolvendo competências, habilidade e atitudes que são detectadas a partir de uma análise do perfil do colaborador, como também pode prepara esse colaborador para atender demandas específicas daquela equipe, que na maior parte do tempo exigem um aperfeiçoamento em habilidade técnicas para que se possa então elevar o desempenho da mesma.

A respeito das recompensas Robbins (2005), afirma que devem ser formuladas para que se possa gratificar e estimular o trabalho coletivo no lugar do competitivo. As promoções e aumentos de salário devem ser realizados, a partir de um bom desempenho em treinamentos de novos colegas combinados as contribuições individuais para o bom desempenho da equipe. Também não se deve esquecer-se das recompensas intrínsecas, como camaradagem e coleguismo, que são estimulantes e incentivam o crescimento individual.

3. MÉTODO

3.1 Tipo de Pesquisa

Esse artigo foi elaborado a partir de pesquisas de cunho exploratório, pois segundo GIL (2002), este tipo de pesquisa busca proporcionar maior familiaridade do leitor com o tema e aprimorar ideias.

Além disso, por adotar técnicas de pesquisa bibliográfica e entrevista semi-estruturada o que caracteriza o método de abordagem do problema como qualitativo (MICHEL, 2005).

Assim, a partir dessa pesquisa Exploratória e Qualitativa, pretende-se prover o entendimento sobre a formação de equipes de alta performance e o resultados que podem ser alcançadas pelas mesmas.

3.2 Empresa

O Jornal de Brasília é uma organização que foi criada em 1971, tendo duas mudanças na gestão, apresentando ultimamente um crescimento no mercado local, e uma margem de lucro, nunca existente na história da empresa. Hoje ele conta com duzentos funcionários.

A empresa possui dois jornais de público alvo diferente, o “Jornal de Brasília” (público A/B/C) e o “Na Hora H!” (público C/D/ E). Dessa forma, é um veículo de grande alcance, que atinge um público extenso, de alto poder aquisitivo, com muita disposição para comprar, e um dos maiores índices de anuidade do Distrito Federal.

O motivo de escolha do Jornal de Brasília para a realização da pesquisa é que ele é dividido em áreas que trabalham em equipes. O jornal também forma equipes com integrantes de áreas diferentes para a implementação de novos projetos.

O jornal atualmente não possui um área de Gestão de Pessoas, portanto cada diretor lidera sua equipe através de práticas que os mesmos consideram apropriadas.

3.3 Participantes

A pesquisa foi realizada com os diretores e líderes do Jornal de Brasília. Atualmente o Jornal possui sete áreas, das quais seis participaram da pesquisa, sendo elas: Comercial jornal de Brasília, Comercial na Hora H, Marketing, Tecnologia, OPEC, Redação e Circulação. A pesquisa também contemplou uma análise da diretoria estratégica, a respeito de todos os diretores e líderes das demais áreas do jornal.

Os participantes da pesquisa possuem entre 21 e 46 anos de idade, sendo três participantes do sexo feminino e cinco do sexo masculino.

3.4 Instrumento

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base nas teorias apresentadas por Robbins (2005), Moscovici (2003), Raj et al (2006) e Reis et. al (2006).

O instrumento é formado por treze perguntas, que abordam o processo de formação das equipes e a forma de mensuração dos resultados apresentados por elas.

As questões que contemplam o instrumento procuram avaliar o motivo de formação das equipes, para que em seguida possa ser entendido se as mesmas atingem os resultados esperados, e podem ser consideradas de alta performance.

Os critérios de seleção dos membros das equipes e os investimentos em treinamento tendo em vista que esses são alguns dos fatores essenciais para a formação de um equipe de alta performance. A delimitação dos papéis de cada integrante na equipe, pois este é um dos fatores que podem ser avaliados a respeito do andamento da equipe. Também é avaliada a infraestrutura oferecida para o trabalho de determinadas equipes, tendo em vista que as condições do ambiente que a mesma está inserida e os instrumentos utilizados para auxiliar no trabalho de cada membro, podem ajudar no alcance rápido de resultados, bem como melhorar o clima e a eficiência da mesma.

Quando no instrumento são contempladas a ocorrências e a solução de conflitos, bem como o clima de relacionamento e pertencimento da equipe, são

avaliadas as relações interpessoais dentro delas e a forma como são solucionados os possíveis problemas de relacionamento.

É abordado também que ferramentas são utilizadas para mensurar os resultados da equipe e como os membros são recompensados, isso visa avaliar como o líder enxerga os resultados atingidos pela a equipe, e se a recompensa é dada individualmente ou em grupo, o que pode afetar no clima da equipe e estimular ou não uma competição dentro da mesma.

Por último o instrumento busca avaliar o que os gestores enxergam como necessário para formar uma equipe de sucesso e o quanto o trabalho em equipe contribui para o alcance de resultados.

3.5 Procedimento de Coleta de Dados

O procedimento de coleta de dados foi realizado a partir de entrevista semi estruturada presencial com alguns diretores do jornal, com duração de 15 a 30 minutos, e registradas em arquivos no Microsoft Word e também através do envio da mesma por e-mail para os diretores que não puderam participar das entrevistas presenciais. O período de coleta de dados durou duas semanas (de 16/04/2013 a 07/05/2013).

3.6 Procedimento de Análise de Dados

Na análise de dados foi realizada a categorização dos dados, construindo tabelas comparativas no Microsoft Excel, que culminaram na construção de gráficos, com o intuito de comparar e melhor visualizar as respostas obtidas através da entrevista realizada com os Gestores do Jornal de Brasília,

Em seguida tais gráficos foram comparados com a teoria existente e apresentados nesse artigo para então responder a situação problema: “Como se deu o processo de formação das equipes de alta performance do Jornal de Brasília?

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Da análise de dados feita a partir da entrevista realizada com os diretores, foi obtido um recorte da visão dos mesmos, a respeito do processo de formação das equipes do Jornal de Brasília.

Como processo de formação das equipes, deve ser levado em consideração o motivo de criação das mesmas, dentro da análise das sete equipes.

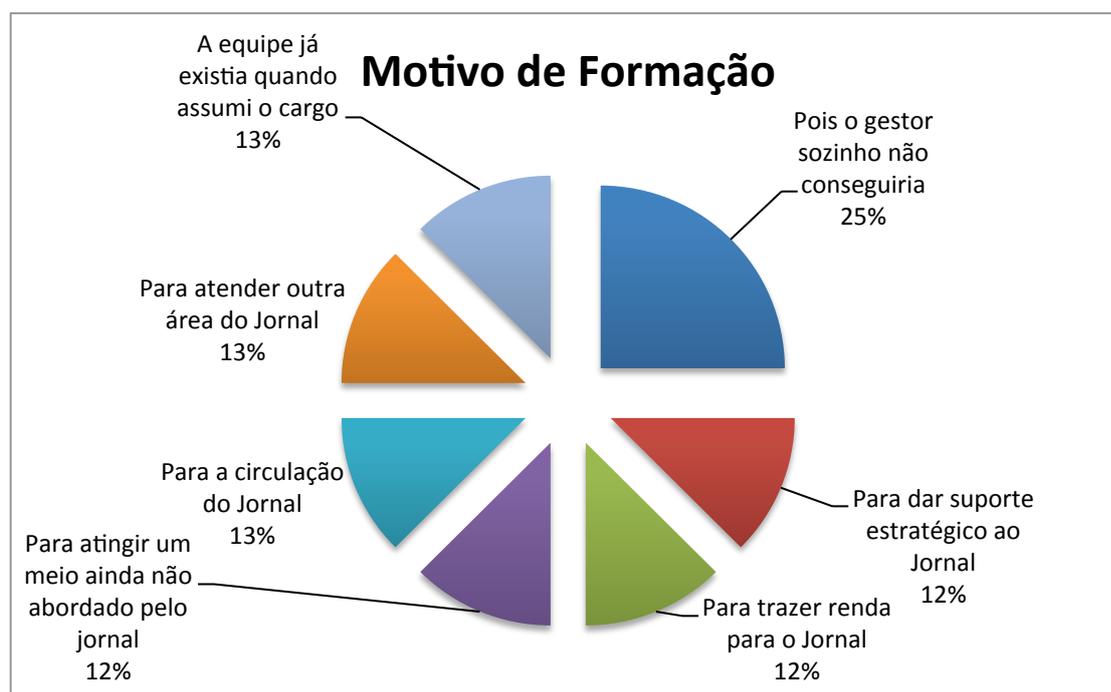


Gráfico 1: Motivo de Formação

Fonte: Autora

Pode-se perceber, de acordo com o gráfico 1 que cada equipe teve seus motivos específicos de formação. Dois dos gestores responderam que a mesma foi criada por que ambos não conseguiriam atender a demanda sozinhos. Tendo em vista que essas respostas foram dos gestores da redação e da área comercial, que são as equipes mais importantes para um jornal, a resposta é interpretada como necessária para a circulação e existência do mesmo.

Entender o motivo da existência é também entender o que a empresa espera dessa equipe, é o que se pode chamar da visão que a equipe deve ter o que segundo Robbins (2005) e Chang (1999), deve ser compartilhada com os membros,

pois a mesma irá guiar a equipe em toda sua direção, e trará resultados estratégicos para a mesma.

Dentro do Jornal de Brasília percebe-se que essa visão é compartilhada em todas as equipes, pois todos os membros sabem o motivo de existência das suas equipes e os resultados que devem alcançar.

Ainda sobre a categoria de formação, discutindo sobre o processo de seleção dos membros das equipes, os diretores foram questionados sobre os fatores que levam em consideração no processo de seleção.

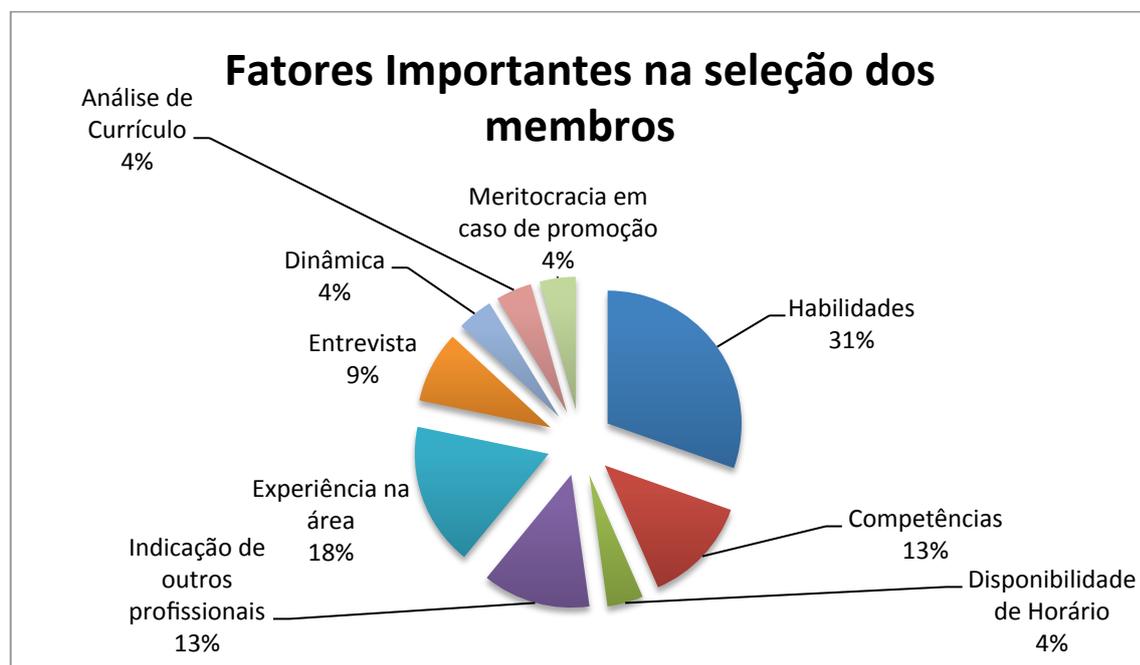


Gráfico 2: Fatores Importante no processo de formação

Fonte: Autora

Como se pode observar no gráfico 2, a maior parte dos gestores leva em consideração as habilidades necessárias para a equipe ou para o cargo em questão, o que está de acordo com a teoria apresentada por Robbins (2005). Apesar que, segundo essa mesma teoria, também deveriam ser levados em consideração os conhecimentos de cada candidato, que até foram citados por alguns do entrevistados e as atitudes que não foi um fator citados durante as entrevistas.

Ainda segundo Robbins (2005) cada equipe tem necessidades diferentes e a seleção das mesmas devem ser feitas para suprir as necessidades, o que também

pode ser percebido no gráfico 2, que alguns fatores aparecem apenas uma vez, de acordo com a necessidade de cada equipe.

Já a respeito da delimitação de papéis dentro das equipes, que segundo Robbins (2005) são de extrema importância para o sucesso das mesmas, tendo em vista que quando todos os membros entendem os seus papéis e a importância deles para a equipe, pode-se evitar retrabalhos e auxiliar no alcance de resultados com maior qualidade e menor tempo, o que faz das equipes, equipes de alta performance. Como pode ser observado no gráfico 3, todos os líderes delimitaram os papéis dos membros dentro das equipes.

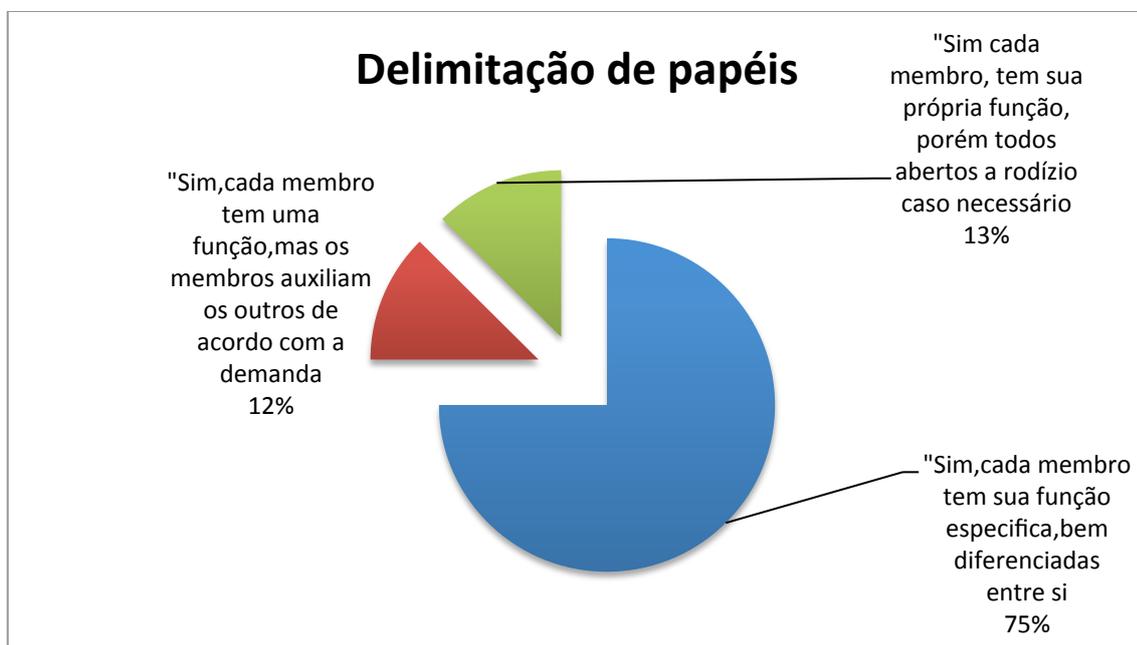


Gráfico 3: Delimitação de papéis

Fonte: Autora

Questionados sobre os fatores necessários para a formação de uma equipe de sucesso, os diretores responderam sobre fatores que os mesmos consideram importantes, portanto pode-se perceber a opinião individual de cada um, e partir da análise de dados pode-se inferir quais são os fatores que regem a forma como os mesmos conduzem os trabalhos das equipes e a forma de liderança dos entrevistados, como pode ser observado no gráfico 4 .

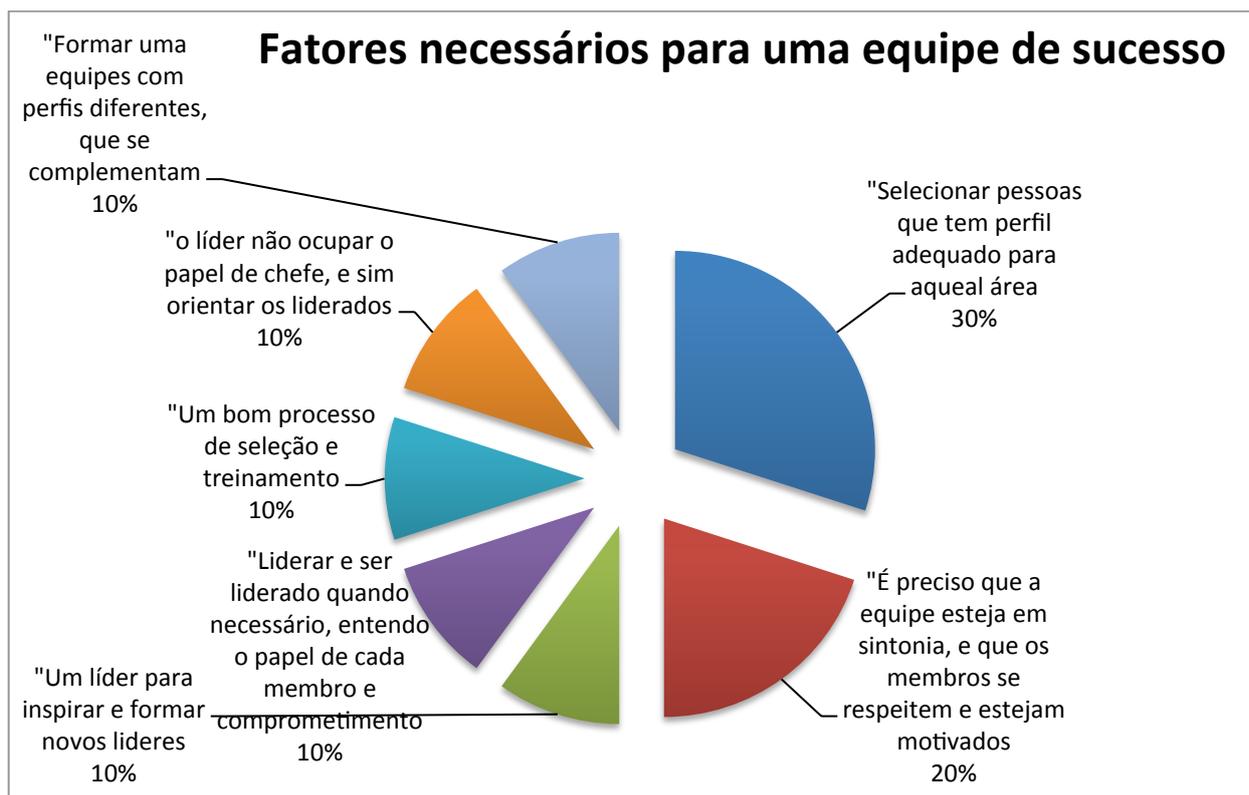


Gráfico 4: fatores necessários para a construção de uma equipe de sucesso

Fonte:

Autora

O fator liderança é citado através de diferentes interpretações, assim como apresentado por Chang (1999) que diz que em uma equipe de alta performance existe o momento certo de liderar e ser liderado e Raj et. al (2006) , que afirma que mesmo as equipes de alta performance necessitam de um líder, onde ambas são válidas para uma equipe de alta performance.

A respeito das respostas do entrevistados, é possível inferir que os mesmos incentivam a participação dos membros no processo decisório e que em sua maioria exercem uma liderança participativa.

O processo de seleção dos membros, realizado a partir de uma análise de conhecimentos, habilidade e atitudes que são complementares para fazer com que as equipes alcancem os resultados esperados, foi elencado como um fator importante para a formação de equipes de sucesso para os gestores do jornal, como citado por Robbins (2005).

Portanto pode-se perceber que mesmo não tendo uma área de Gestão de Pessoas, criando perfis de competências e orientando esse líderes, os fatores que os mesmo consideram necessários para a formação de uma equipe de sucesso são semelhantes e complementares, o que pode ser base para a construção de um perfil de competências, de palestras e cursos sobre liderança participativa e trabalho em equipe, bem como para uma avaliação de desempenho.

De todos os recursos oferecidos para a formação das equipes, o treinamento é de grande valia, pois é nesse fator que os colaboradores são preparados para trabalhar em equipe segundo Robbins (2005), bem como para atender as demandas da mesma.

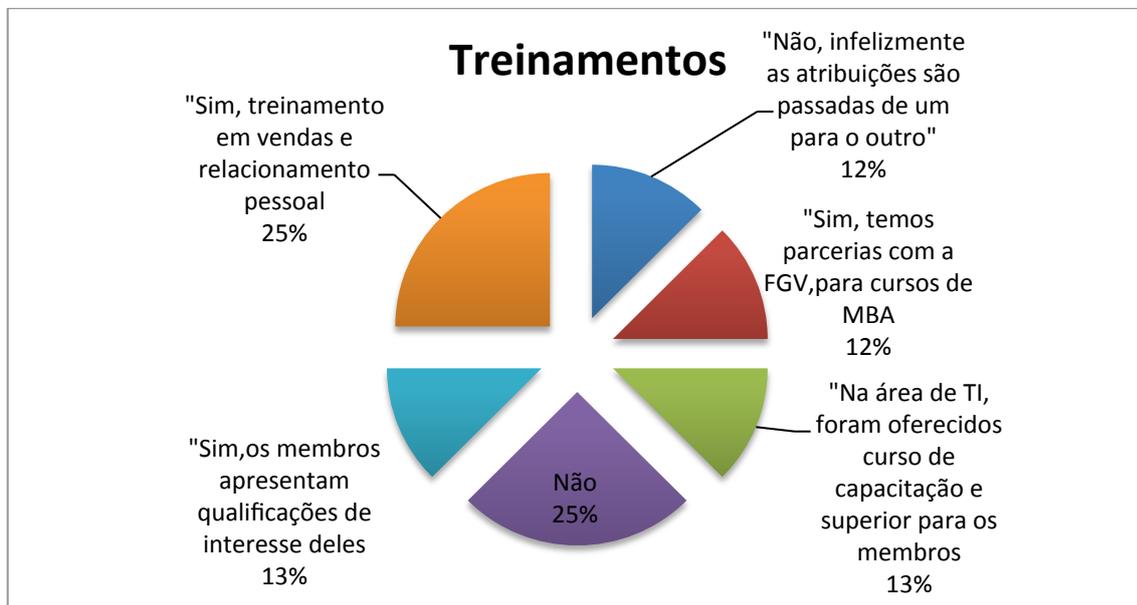


Gráfico 5: Treinamentos

Fonte: Autora

Porém no gráfico 5, pode-se observar que a maior parte dos treinamentos é realizada apenas para as equipes de vendas e tecnologia, ou para os diretores, o que acaba afetando o desempenho de outras equipes que são de extrema importância para o jornal, como a de redação que não recebe treinamentos específicos devido a inexistência dos mesmo no mercado de Brasília.

Uma alternativa seria deslocar membros da equipe para os grandes centros como São Paulo, para que os mesmo pudessem realizar treinamento de outros

jornais de grande destaque no Brasil, como o treinamento para redatores do Jornal Folha de São Paulo.

Ter 37% dos entrevistados dando uma resposta negativa é um fator preocupante tendo em vista que o treinamento é muito importante no processo de formação de equipes de alta performance.

Outro item abordado foi o da estrutura oferecida. De acordo com Robbins (2005) a estrutura da organização pode ser entendida como recompensa e contribui para o alcance de resultados. Avaliando as respostas do entrevistas, a respeito da estrutura oferecida no Jornal de Brasília, podemos observar o gráfico 6 abaixo:

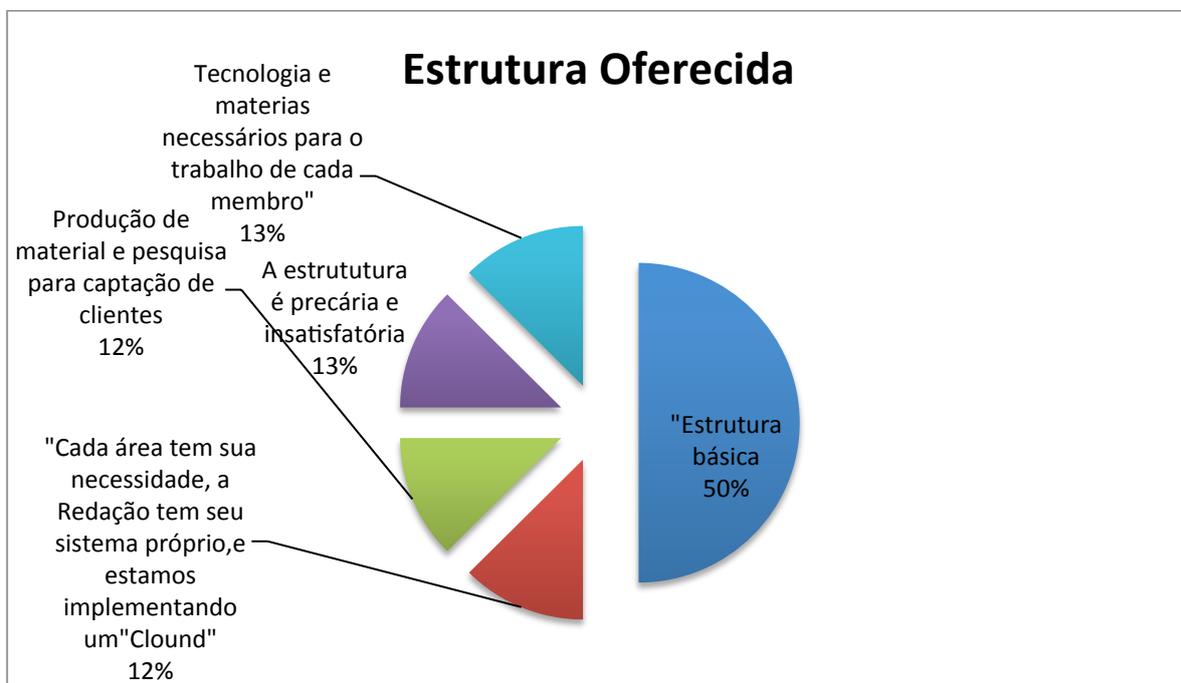


Gráfico 6: Estrutura Oferecida

Fonte: Autora

Pode-se perceber que cada equipe recebe a estrutura necessária para a realização dos trabalhos, porém uma das equipes considera a estrutura insatisfatória o que deve ser estudado pela empresa, para verificar se esse é um fator que interfere no desempenho da mesma, como se observa no gráfico 6.

Moscovici (2003) cita que o trabalho em equipe é um fator primordial para o alcance de resultados em organizações nas quais as mesmas estão inseridas, o que faz das mesmas, organizações de alta performance e as destaca no mercado.

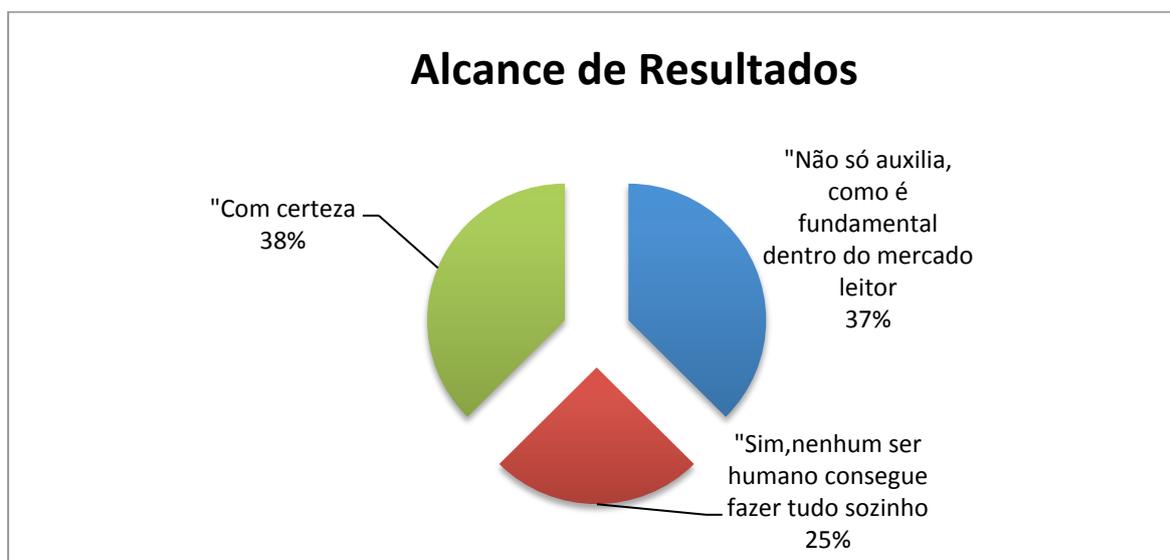


Gráfico 7: Alcance de Resultados

Fonte: Autora

Como observado no gráfico 7, todos os diretores do jornal de Brasília acreditam que o trabalho em equipe é de extrema importância para o alcance de resultados, tendo em vista que o jornal depende desse trabalho em equipe dentro das áreas e na organização como um todo, para que o jornal chegue ao seu cliente externo .

O reconhecimento dos diretores sobre a importância do trabalho em equipe para o alcance de resultados, tende a impactar positivamente na valorização dos membros e do trabalho por eles realizados, bem como na motivação para que esse trabalho continue sendo desenvolvido.

A respeito das técnicas para mensuração de resultados, Robbins (2005) afirma que o mesmo deve ser feito de acordo com a atividade fim daquela equipe, como pode-se observar no gráfico 8, os resultados das equipes do Jornal de Brasília são mensurados de quatro maneiras diferentes, de acordo com as necessidades e objetivos de cada área.



Gráfico 8: Mensuração de resultados

Fonte: Autora

Para mensurar os resultados, pode-se perceber que cada diretor utiliza uma ou mais maneiras, ainda de acordo com a necessidades das equipes, como cita Robbins (2005), e ainda que por se tratar de um produto vendável, as vendas do jornal servem como base de mensuração de resultados, e nas áreas que trabalham diretamente com vendas de produtos os colaboradores tem seus resultados mensurados a partir de alcance dessas metas.

O conflito é um consequência de relações interpessoais e do clima ao qual a equipe está submetida, podendo ter consequências favoráveis ou desfavoráveis ao trabalho da equipe, dependendo do modo como o mesmo é solucionado e do momento em que aconteceu. MOSCOVICI (2003)

Portanto os dados foram analisados com o intuito de inferir como o diretor que no caso de conflitos é uma terceira pessoa, soluciona esse conflito e que impacto essa maneira de solução pode gerar para o desenvolvimento da equipe, como pode ser observado na análise do gráfico 9.

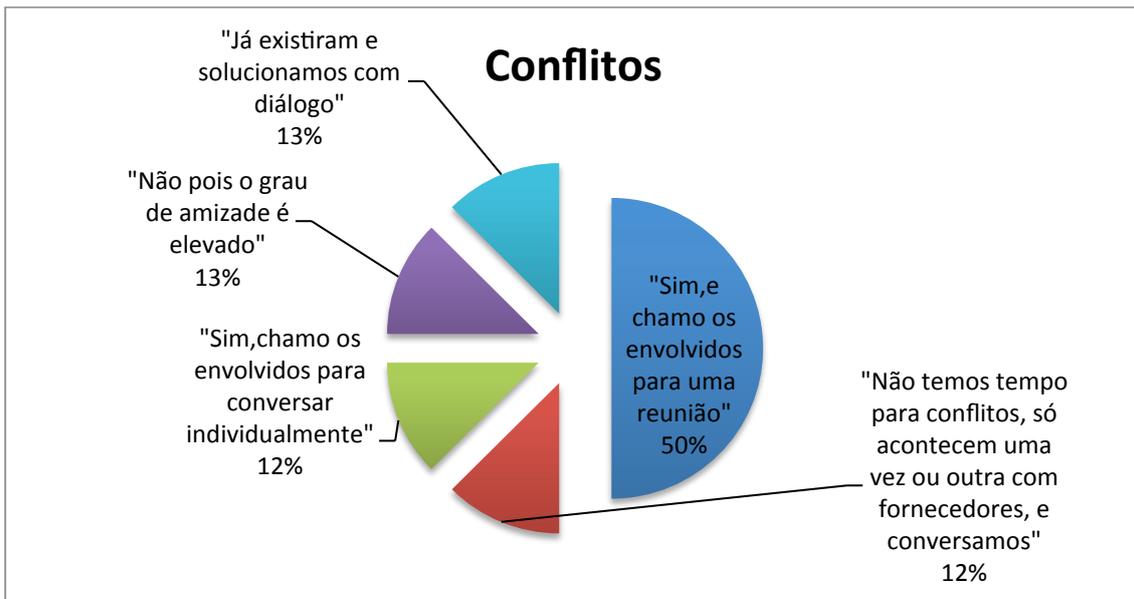


Gráfico 9: Conflitos

Fonte: Autora

A respeito da ocorrência e da solução de conflitos, percebe-se que todos os gestores utilizam a tática de negociação apresentada por Moscovici (2003), na qual a terceira pessoa, convida as partes envolvidas para um diálogo com o intuito de solucionar o conflito, desenvolvido a empatia e o entendimento da posição do outro, o que de acordo com a teoria é a melhor maneira de solucionar conflitos dentro de equipes.

Para Robbins (2005) um dos fatores necessários para que os membros de uma equipe sejam responsáveis tanto individual quanto coletivamente; é a inexistência de uma avaliação de desempenho. O fator que chamou mais atenção durante as entrevistas foi a forma como os gestores avaliam o desempenho de suas equipes, que não é realizado através de nenhum instrumento formal, como pode ser verificado no gráfico 10.

Avaliação de Desempenho

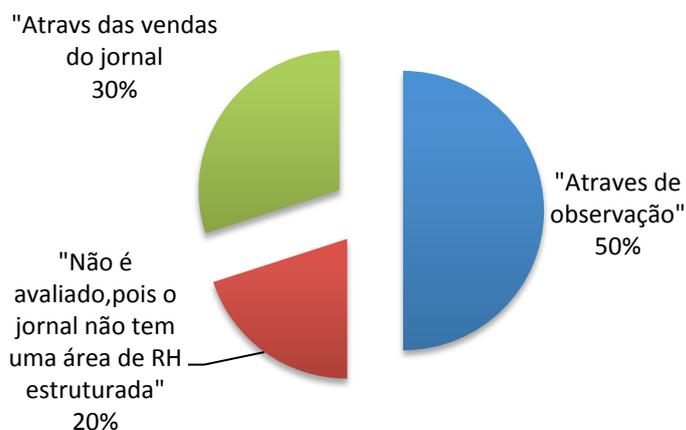


Gráfico 10-Avaliação de Desempenho

Fonte: Autora

Como pode-se perceber a maioria dos entrevistados não conseguiu determinar a diferença de avaliar os resultados e o desempenho, tendo em vista que algumas respostas se repetiram. Pode-se inferir que as técnicas de observação do trabalho realizado e de vendas do jornal, não são suficientes tendo em vista que na primeira o gestor não arquiva essas observações, e não consegue fazer uma comparação do desempenho do membro e da equipe, e na segunda pode existir fatores externos que implicam na aumento ou a queda das vendas do jornal.

Portanto o sugerido seria que o jornal mesmo não tendo uma área de Gestão de Pessoas, terceirizasse esse serviço para que se possa realizar avaliações de desempenho para cada equipe, com a intenção de avaliar a performance das mesmas.

Ainda de acordo com Robbins (2005) as formas de recompensa são importantes para o trabalho em equipe, e as mesmas devem ser dadas coletivamente, para que não ocorra uma competição entre os membros. Analisando esse vertente apresentada por Robbins (2005) como sendo de extrema importância para a formação de equipes de alta performance, pode-se analisar o gráfico 11 abaixo:

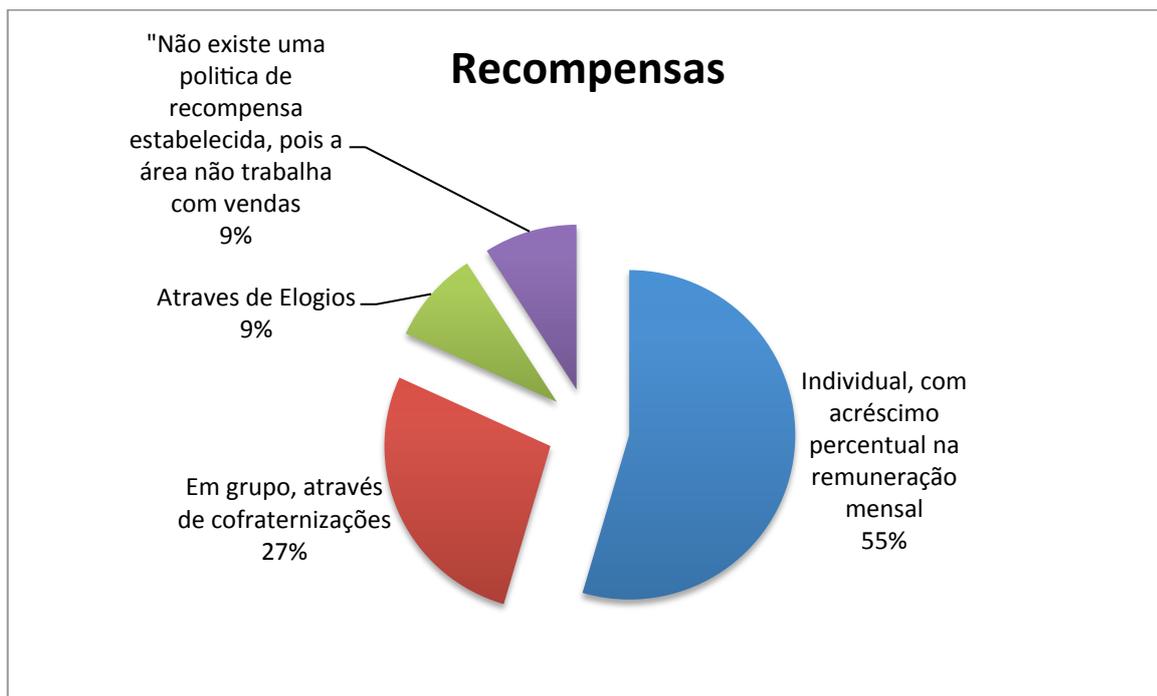


Gráfico 11: Recompensas

Fonte: Autora

Como pode-se verificar no gráfico 11, o Jornal de Brasília oferece mais recompensas individuais, tendo em vista que muitas áreas trabalham com vendas., o que está em desacordo com a teoria apresentada por Robbins (2005), tendo em vista que essa maneira de oferecer recompensa estimula a competitividade entre os membros.

O aconselhável seria estudar os objetivos de cada área e assim determinar uma maneira interessantes de recompensar os membros de cada área de maneira coletiva, estimulando assim o trabalho em equipe e a conscientização da importância do trabalho de si próprio e do outro para o alcance de resultados.

Moscovici (2003) afirma que o pertencimento é um fator primordial para a existência de uma equipe, ou seja os membros devem se enxergar como uma equipe, para que um grupo venha a ser classificado como uma equipe e esse fator vem a partir do compartilhamento de objetivos e da compreensão do trabalho de cada um. No gráfico 12 pode-se analisar a visão dos diretores a respeito das suas equipes, e de como os membros se enxergam dentro da mesma.

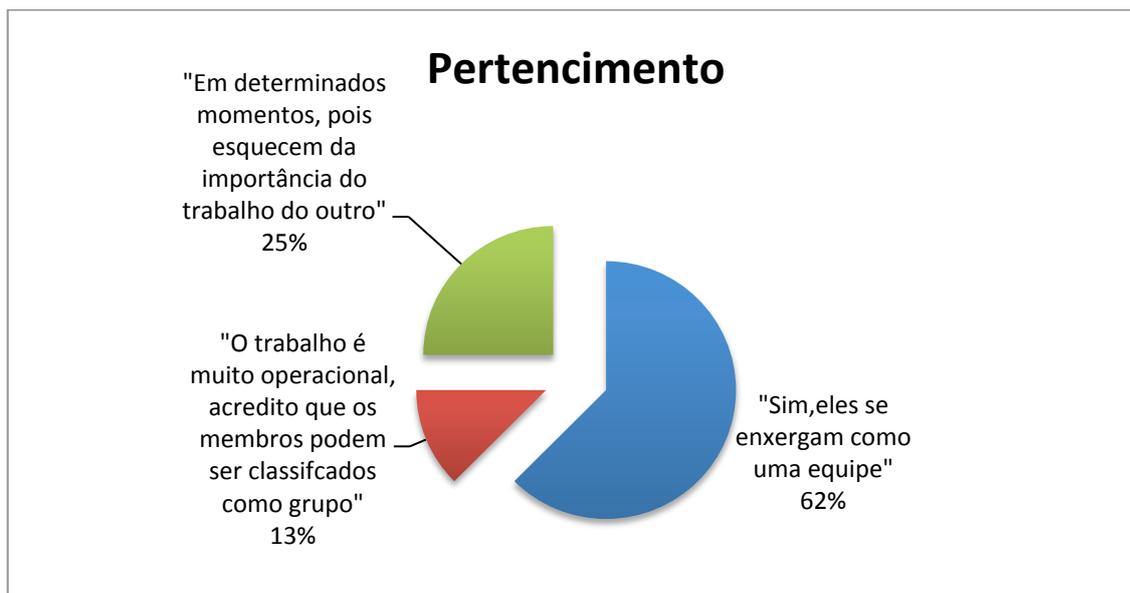


Gráfico 12: Pertencimento

Fonte: Autora

Analisando as respostas, pode-se perceber que em duas equipes os membros acabam esquecendo a importância e a dependência do trabalho do outro, o que pode acontecer devido a inúmeros fatores, entre eles podemos citar as formas de recompensa que o jornal adota, que são individuais e não coletivas.

Um dos gestores acredita que os membros trabalham em grupo, tendo em vista que o trabalho exercido ainda é muito operacional o que pode ser um fator responsável pelo compartilhamento apenas de informações e não de objetivos, como cita Moscovici (2003).

Por fim, 62% dos entrevistados acredita que os membros de suas equipes se enxergam como tal, o que de acordo com Moscovici (2003) é importante para desenvolver um bom trabalho com esses membros.

De acordo com Robbins (2005) as relações interpessoais dentro das equipes também podem ser consideradas uma forma de recompensa, tendo em vista que os fatores: camaradagem, coleguismo e até mesmo amizade, podem melhorar o clima da equipe, o desempenho e a satisfação dos mesmos, como pode-se observar no gráfico 13.

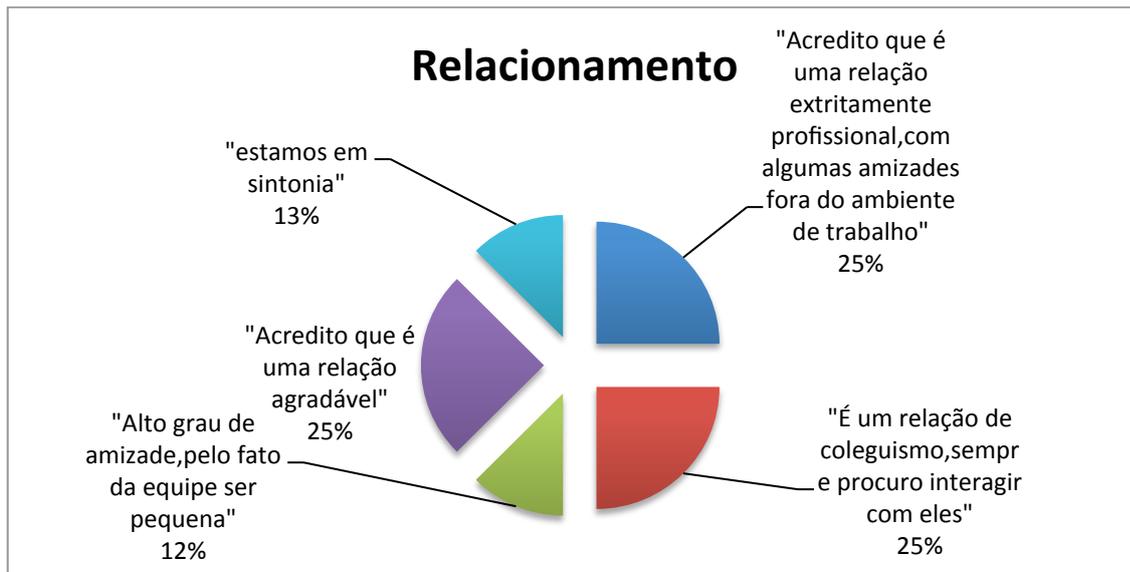


Gráfico 13: Relacionamento

Fonte: Autora

Portanto analisando o gráfico 13, e a teoria citada por Robbins(2005) seria interessante que algumas equipes estimulassem mais relações de integração tanto dentro quanto fora do jornal, para intensificar esse clima amistoso.

Através da análise de dados pode-se inferir que as vertentes de formação de equipes de alta performance no Jornal de Brasília que condizem com a teoria apresentada por Robbins (2005) são a respeito do tamanho, que segundo o autor devem ser formadas por um grupo menor que 12 pessoas, para facilitar a o gerenciamento, a responsabilidade e a comunicação dos membros.

O processo de seleção do Jornal, mesmo que não haja padrão, é feito de forma a suprir as necessidades da equipe, levando em consideração as habilidades e o conhecimento necessário para cada área.

Os estabelecimentos de metas, o entendimento da visão da equipe e a delimitação dos papéis de cada membro também se assemelham ao apresentado pelo autor.

Porém o sistema de recompensa e a forma como é dada a avaliação de desempenho, estão em desacordo com o teoria apresentada; o primeiro por ser de forma individual na maioria das equipes, tende segundo Robbins (2005) a gerar um ambiente competitivo, e o segundo por ser realizado de forma informal em algumas equipes e não ser realizado em outras, impede que o desempenho das equipes seja

avaliado e que o Jornal possa traçar planos de melhoria para os problemas que poderiam ser detectados .

Portanto conclui-se que para que o Jornal venham a ter um processo de formação de equipes de alta performance completo o mesmo deve implementar uma área de Gestão de Pessoas ou terceirizar os serviços de avaliação de desempenho e elaboração de um sistema de meritocracia, assim apoiando o desenvolvimento das equipes de alta performance no Jornal.

4. CONCLUSÃO

Tendo em vista que o objetivo do presente artigo é verificar relação entre teoria e pratica na formação de uma equipe de alta performance no mercado leitor, através de um estudo de caso no jornal de Brasília , pode-se inferir que o mesmo foi alcançado parcialmente, tendo em vista que o Jornal de Brasília , possui equipes de alta performance porém a formação das mesmas condiz com a teoria apresentada por Robbins (2005) apenas nas vertentes: tamanho, seleção e treinamento, e está em desacordo com a teoria na vertente recompensa.

A principal contribuição do trabalho se refere aos entendimento do leitor a respeito processos de formação de equipes de alta performance ,que são essencias para as organizações que procuram se destacar no mercado. E para a organização o trabalho serve como um relatório, contendo um análise das relações interpessoais dentro do jornal, dos pontos que devem ser melhorados no processo de formação dessas equipes e da maneira como as mesmas são lideradas e atingem os resultados.

Quanto às limitações, deve-se ressaltar a que a pesquisa não foi realizada com todas as áreas do jornal e que a mesma obteve apenas a visão dos líderes das equipes, por ter como objetivo geral o processo de formação das equipes de alta performance.

Para trabalhos futuros, sugere-se uma pesquisa que possa comparar o processo de formação das equipes de alta performance nos maiores jornais de Brasília e do Brasil, bem como em outros setores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHANG, Richard. ***Construindo uma equipe de sucesso***. São Paulo: Futura, 1999.

GIL, Antonio Carlos. ***Métodos e Técnicas de Pesquisa social***. São Paulo: Atlas, 5. ed., 2002.

HARDINGHAM, Alison, ***Trabalho em Equipe***. São Paulo: Nobel, 1995.

MICHEL, Maria Helena. ***Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos***. São Paulo: Atlas, 2005.

MOSCOVICI, Fela. ***Equipes dão certo: A multiplicação do talento humano***. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 8 ed, 2003.

RAJ,P.P; BAUMOTTE, A. C.; FONSECA, D. : ***Gerenciamento de Pessoa em Projetos***. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

REIS, Homero. ***Coaching Ontológico : A doutrina Fundamental***. Brasília: Thesaurus, 2011.

REIS, M. H. ; TONET,H.; BECKER, J; COSTA M. E. ***Desenvolvimento de Equipes***. Rio de Janeiro: FVG, 2006.

ROBBINS,Stephen: ***Comportamento Organizacional***. São Paulo: Pearson, 11 ed., 2005.