



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**CINTHIA AGUIAR ARRUDA**

**A EFICÁCIA NA GESTÃO DE EQUIPES ANALISANDO UMA EMPRESA DE**  
**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**FORTALEZA**

**2017**

**CINTHIA AGUIAR ARRUDA**

**A EFICÁCIA NA GESTÃO DE EQUIPES ANALISANDO UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ana Paula Pinho

**FORTALEZA**

**2017**

CINTHIA AGUIAR ARRUDA

A EFICÁCIA NA GESTÃO DE EQUIPES ANALISANDO UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará como requisito parcial para obtenção do  
título de bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Ana Paula Pinho (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup>. Márcia Zabdiele Moreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup>. Alane Siqueira Rocha  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho a DEUS. Aos meus familiares, amigos e mestres, obrigado.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe Ana Maria Aguiar, meu irmão André Aguiar e ao meu esposo Rafael Jucá pelo possível e impossível que sempre fizeram por mim.

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Ana Paula Pinho, por suas orientações, pela postura clara, objetiva e reflexiva.

## RESUMO

A realização desta pesquisa tem o objetivo principal de analisar como a gestão de equipe pode influenciar na condução de projeto de uma equipe. Para isso, o trabalho se propõe a apresentar estudos bibliográficos sobre a gestão de equipe e os pontos que devem ser considerados para que esta seja eficaz, além de avaliar os resultados da prática da gestão de equipes em uma organização da tecnologia da informação, verificando se as equipes têm atingido sua eficácia e avaliando índices de eficácia utilizada pelos gestores. O referencial teórico foi construído basicamente com Hitt (2007), Maximiano (2009), DuBrin (2003), e Keeling (2008). Aspectos como ações gerenciais para o trabalho em equipe, definição de grupos equipes, desenvolvimento e fases da equipe, eficácia de uma equipe, fatores que afetam a eficácia de uma equipe, principais desafios do trabalho em equipe e gestão de projetos foram analisados. Metodologicamente foi feita uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso tendo como universo de pesquisa o Tech's, unidade Fortaleza. Os dados foram colhidos através da realização de uma entrevista com o gestor e a análise dos indicadores de produtividade que são utilizados internamente pelos gestores. Por fim, os dados foram analisados e comparados, onde verificou-se que o objetivo geral e específico foram alcançados e que em determinados aspectos a equipe é eficaz, visto que no nível de satisfação do cliente elas atingiram um alto desempenho, porém existem pontos de melhorias como a quantidade de horas atendidas em defeitos.

**Palavras-chave:** Gestão de Equipe. Eficácia. Produtividade.

## ABSTRACT

The accomplishment of this research has the main objective to analyze how the management of team can influence in the conduction of project of a team. To do this, the paper proposes to present bibliographic studies about the management of the team and the points that should be considered in order to be effective, as well as to evaluate the results of the practice of team management in an information technology organization, the teams have reached their effectiveness and evaluating efficiency indices used by the managers. The theoretical framework was basically constructed with Hitt (2007), Maximiano (2009), DuBrin (2003), and Keeling (2008). Aspects such as managerial actions for teamwork, definition of team groups, development and team phases, effectiveness of a team, factors that affect the effectiveness of a team, main challenges of teamwork and project management were analyzed. Methodologically, a bibliographical research and a case study were done having as research universe the Tech's, Fortaleza unit. The data were collected through an interview with the manager and the analysis of the productivity indicators that are used internally by the managers. Finally, the data were analyzed and compared, where it was verified that the general and specific objective was reached and that in certain aspects the team is effective, since in the level of customer satisfaction they achieved a high performance, however there are points of improvements as the amount of hours serviced in defects.

**Keywords:** Team Management. Efficiency. Productivity.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de entrega dos projetos por equipes.....	40
Gráfico 2 - Percentual de faturamento das equipes.....	41
Gráfico 3 - Nível de satisfação dos clientes equipe 1.....	42
Gráfico 4- Nível de satisfação dos clientes equipe 2.....	42
Gráfico 5 – Percentual dos defeitos que são resolvidos no primeiro atendimento.....	43
Gráfico 6 - Percentual de defeitos atendidos.....	43
Gráfico 7 - Média da Quantidade de programações.....	44
Gráfico 8 - Tempo médio mensal no atendimento de defeitos.....	45
Gráfico 9 - Percentual de estouro nos projetos.....	45



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Justificativa da Pesquisa.....	11
1.2 Objetivo Geral.....	11
1.2.1 Objetivos Específicos.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Definição de grupos e equipes.....	13
2.2 Desenvolvimento e fases das equipes.....	14
2.3 Ações gerenciais voltadas para o desenvolvimento das equipes.....	16
2.4 Eficácia de uma equipe.....	18
2.4.1 Fatores que afetam a eficácia de uma equipe.....	19
2.5 Principais desafios do trabalho em equipe.....	26
2.6 O papel da equipe na condução do projeto.....	29
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
3.1 Estudo de caso: empresa tech's.....	32
3.2 Tipo de pesquisa.....	34
3.3 Instrumentos da pesquisa.....	34
3.4 Procedimentos da coleta de dados.....	35
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1 Entrevista.....	36
4.2 Análise documental.....	39
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO COM O GESTOR DA EMPRESA TECH'S UNIDADE FORTALEZA-CE.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial está intensamente competitivo em virtude das profundas mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva e nas relações do trabalho. Assim é necessário cada vez mais se manter um passo à frente, assim várias empresas estão adotando o trabalho em equipe para melhorar os resultados alcançados, essas equipes se formam a partir de objetivos em comum, colaboradores que caminham em uma mesma direção (MAXIMIANO, 2009).

O trabalho em equipe deve ser conduzido da forma correta, quando o gestor forma uma equipe e a deixa sem as orientações, treinamentos, ajustes necessários e se comunicar as suas metas, as pessoas ficam totalmente desmotivadas e perdidas. Isso pode levar projetos importantes serem um fracasso e fazer a produtividade da empresa despencar (MAXIMIANO, 2009).

Nas empresas a gestão de equipes é um fator fundamental para o sucesso das atividades e projetos, independentemente do porte ou número de funcionários. Atualmente, na maioria das empresas as pessoas não trabalham mais isoladamente, mas em conjunto com outros colaboradores, as equipes de trabalho constituem unidades de desempenho cada vez mais utilizado no cenário organizacional, sendo necessária sua capacidade de criação, conhecimentos técnicos e habilidades para que seja possível entregar o projeto ou produto com a qualidade e o tempo que se espera. Diante disso, quanto mais eficaz for a equipe, mais ela gera melhores índices de produtividade e qualidade para a organização, deixando-a mais competitiva (HITT, 2007).

A gestão de equipe pressupõe extrair, mesmo que de um número pequeno de funcionários, o melhor resultado possível. Para isso é preciso gerenciar e auxiliar estes, mantendo, a motivação e o engajamento, sendo as equipes os verdadeiros motores para resultados (HITT, 2007).

Desta forma, para o desenvolvimento deste estudo foi elaborado o seguinte questionamento: como a gestão da equipe pode influenciar na condução de projeto de uma empresa de tecnologia da informação?

Portanto, neste trabalho será abordado a influência da gestão das equipes no sucesso do projeto, os pontos que influenciam na sua eficácia e os principais desafios do trabalho em equipe, será utilizado como estudo de caso uma empresa de tecnologia da informação do estado do Ceará.

Para a realização da pesquisa foi realizado um estudo de caso na empresa Tech's, unidade de Fortaleza, cujo foi aplicado um roteiro de entrevista com o gestor que teve como objetivo captar a sua sobre os fatores que afetam a eficácia da equipe e como as equipes alcançam o seu objetivo. Além disso, foram utilizados documentos internos da empresa para avaliar os indicadores de desempenho das equipes e as práticas adotada na gestão do projeto.

## 1.1 Justificativa da Pesquisa

O sucesso de um projeto depende dos fundamentos do planejamento, orçamento e controle, sendo essas as ferramentas da administração e os líderes precisam ser habilidosos no seu uso. Entretanto, o ponto vital para o projeto são as pessoas, que planejam o trabalho, contribuem com seus conhecimentos e o conduzem a uma execução com qualidade.

A empresa em estudo é uma empresa brasileira de tecnologia, especialista no desenvolvimento de soluções de negócios. Para o desenvolvimento das soluções para atendimento e controle dos seus clientes, essa utiliza projeto para conseguir gerenciar escopo, prazo, necessidade e orçamento.

Para atender o propósito a empresa realiza o planejamento dos projetos que devem ser atendido no prazo prometido ao cliente e os controlam utilizando a metodologia *Scrum*. Conforme Cunha e Ribeiro (2015), essa é uma metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos. No *Scrum*, os projetos são divididos em ciclos (tipicamente mensais), ou seja, é previsto que as melhorias dos clientes se possível sejam divididas para que estes a recebam de forma mais rápida. Além disso, essa metodologia prevê reuniões diárias com os membros da equipe para que o gestor verifique as dificuldades desta, o andamento do projeto, atrasos, bem como verificar ações para que seja possível reverter os atrasos.

Além disso, busca alocar os profissionais com maior conhecimento e habilidade para o desenvolvimento. Também disponibiliza uma flexibilidade para os seus funcionários e reconhecimento do seu seu desempenho.

Portanto, é de interesse da empresa verificar o que motiva os seus funcionários a desempenhar suas atividades com alto índice de desempenho e obter subsídios para a gestão dos indivíduos e equipes, visando melhorar o desempenho.

## **1.2 Objetivo Geral**

Analisar como a gestão de equipes pode influenciar na condução de projeto de uma empresa de tecnologia da informação do estado do Ceará.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- a) descrever as ações gerenciais adotadas junto a equipe de trabalho;
- b) identificar como as equipes de trabalho atingem seus objetivos; e
- c) práticas da gestão e planejamento de projetos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica se apresenta como a base principal do objetivo abordado. Para se chegar aos resultados propostos aborda-se: ações gerenciais para o trabalho em equipe, definição de grupos equipes, desenvolvimento e fases da equipe, eficácia de uma equipe, fatores que afetam a eficácia de uma equipe, principais desafios do trabalho em equipe e gestão de projetos.

### 2.1 Definição de grupos e equipes

Os grupos e equipes não possuem o mesmo conceito ao contrário do que se espera, que segundo Hitt (2007), os grupos são dois ou mais indivíduos interdependentes que influenciam um ao outro por meio da interação social. Já as equipes são duas ou mais pessoas, com funções de trabalho que exigem que elas sejam interdependentes, que operam no âmbito de um sistema social mais amplo (a organização), desempenho de tarefas relevantes para a missão da organização, com consequências que afetam outras pessoas dentro e fora da organização e que tenham uma relação como membro que sejam identificável pelas pessoas de dentro da equipe e por pessoas que não façam parte da equipe.

Através desta definição, pode-se perceber que meros agrupamentos de pessoas não se caracterizam como equipe, sendo considerado uma equipe quando um grupo possui um objetivo em comum, como por exemplo: um time de futebol, esse é considerado uma equipe pois estão juntos para vencer um jogo. Já um aglomerado de pessoas que interagem e influenciam uma às outras, como, por exemplo, uma irmandade ou um clube de leituras, pode, em termos gerais, ser considerado um grupo.

Além dessas diferenças citadas pode-se observar outros modos de diferenciar equipes e grupos. Para Dubrin (2003), grupos e equipes também podem se diferenciar conforme a seguir: um grupo de trabalho tem um líder forte, focado enquanto o líder de uma equipe compartilha esta função. Um grupo é caracterizado pela responsabilidade individual, enquanto uma equipe possui responsabilidade individual e mútua. Outra distinção é que a equipe apresenta produtos que resultam do trabalho em conjunto.

Pode-se afirmar que os grupos e as equipes também possuem classificações diferentes, para Hitt (2007) existem os grupos formais, que as pessoas se tornam membros de grupos pelo fato de serem designadas para isso; informais que as pessoas se unem espontaneamente por compartilharem interesses e valores; e por identidade que são os grupos formados por

funcionários que se juntam baseados em suas identidades sociais, tais como identidade de gênero, identidade racial ou identidade religiosa. Já as equipes são classificados em virtuais que são equipes que trabalham juntos, porém estão separadas em razão do tempo, distância ou da estrutura organizacional; equipes funcionais são aquelas que estão unidas pela função que ocupam, como por exemplo: equipe de produção, marketing, etc; e as equipes com autogestão que são as que apresentam um autocontrole de autonomia e de controle em relação ao trabalho que realizam. Em geral, as equipes com autogestão são responsáveis por completar toda parte de um trabalho ou projeto.

Desta forma, observa-se que as equipes são compostas por grupos que têm um objetivo em comum, seja a produção de um produto, a prestação de um serviço ou a entrega de um projeto, porém um grupo não possui uma equipe.

## **2.2 Desenvolvimento e fases das equipes**

Desde que é criado até que começa a funcionar, a equipe passa por um processo natural de desenvolvimento e a interação entre os membros se modifica ao longo do tempo. Os membros de um equipe quando se reúnem pela primeira vez, se comportam de modo diferente de quando já estão juntos há tempo suficiente para estarem acostumados a trabalharem em conjunto. Para Hitt (2007), no início do ciclo de vida de uma equipe, os membros podem despende mais tempo para conhecer um ao outro. À medida que o tempo passa, entretanto, a equipe torna-se mais concentrada no desempenho.

Após a formação da equipe, esta passa por diversos estágios durante o seu ciclo de vida. Segundo Drubin (2008), as equipes passam por 5 estágios, estágios estes que foram modelados por Bruce Tuckman. O primeiro estágio que a equipe passa é a formação, que neste os funcionários chegam as equipes sem relação estabelecidas, mas com alguma expectativa quanto ao que desejam dentro da equipe, nesta fase os novos membros se concentram em aprender um sobre os outros, definindo o que desejam conquistar e como irão conquistar o que desejam. O passo seguinte é a turbulência que neste surgem conflitos de personalidade ou desavenças quanto ao que precisa ser feito ou quanto ao modo como a equipe deve proceder para fazê-lo.

Após a fase do conflito a equipe percebe que para solucioná-los e ter um melhor convívio é necessário estabelecer regras, sendo esta a terceira fase da formação da equipe, que se chama de normatização, nesta os membros determinam procedimentos e normas de comportamento e os papéis dentro da equipe. Uma vez que tenha estabelecido as normas e

estejam trabalhando com o grupo coeso, o próximo estágio é o desempenho. Nesse os membros da equipe estão mais comprometidos com a equipe, concentram-se no desempenho das tarefas. Por fim, a última etapa é a suspensão que se refere ao término da equipe, que esta ocorre quando alguns membros da equipe deixam a equipe, ou esta é formalmente dispersada assim que finaliza a missão (DRUBIN, 2008).

Assim, pode-se perceber o quão complexa é a formação de uma equipe, sendo necessário profissionalismo e maturidade de seus membros para que consigam caminhar por cada fase sem deixar de lado o objetivo central que a formou, ou seja, a entrega de um projeto ou produto com a qualidade necessária ao cliente.

Já Hitt (2007) afirma que as equipes podem não passar por todos esses estágios, por exemplo, os membros de uma equipe recém-formada pertencem a mesma organização e podem já conhecer uns aos outros. Podem também estar familiarizados com as expectativas de desempenho e podem até mesmo compartilhar os mesmos valores, assim os estágios de formação e turbulência podem não ser necessários. Assim, este autor defende a existência de um modelo de *Punctuated Equilibrium Model* (PME) esse sugere que a equipe não passa por estágios lineares, mas que a formação desta depende da tarefa que se tem a frente e dos prazos fatais estipulados pela tarefa.

Ainda sobre o modelo este é essencialmente um modelo de dois estágios que representam dois períodos de equilíbrio “delimitado” por uma mudança de foco. No primeiro estágio os membros da equipe passam a se conhecer e se envolvem em atividades de normatização, o foco nesse estágio é o desenvolvimento de papéis socioemocionais. Quando se aproxima o prazo fatal para o trabalho da equipe, a equipe passa por uma mudança radical em seu funcionamento, esse é um ponto que ocorre delimitação. Depois que esse ponto é alcançado, a equipe retoma o foco de suas atividades para o desempenho da tarefa que está em mãos.

Desta forma, pode-se afirmar que o *Punctuated Equilibrium Model* (PME) se contrapõe ao modelo de estágios de Tuckman, porque sugere que os estágios do ciclo de vida da equipe são determinados pela tarefa, e não pela dinâmica social que ocorre dentro da equipe. Conforme Hitt (2007), pesquisas sugerem que o modelo PEM descreve melhor o desenvolvimento de equipes em que trabalham em uma tarefa específica, delimitada. Para descrever plenamente o desenvolvimento de equipes em ambientes de trabalho complexos, alguns pesquisadores propuseram que o modelo de estágios de Tuckman, e o *Punctuated Equilibrium Model* (PME) sejam integrados.

### 2.3 Ações gerenciais voltadas para o desenvolvimento das equipes

Para desfrutar dos ganhos potenciais do trabalho em equipe as organizações devem oferecer incentivos para que as equipes trabalhem de modo eficaz. Este ponto tem como objetivo apresentar as melhores práticas para gerir equipes eficazes. Desta forma, segundo Hitt (2007) há várias práticas do gerenciamento padrão que podem ajudar na eficácia da equipe. Dentre essas práticas seguem algumas que podem ser adotadas: os gestores devem possuir uma visão clara e um planejamento estratégico para determinar os resultados que se deseja atingir com a equipe; também deve-se aproveitar de indicadores que apontem a produção realizada pela equipe; se faz necessário que em todas as decisões inclua os membros, fazendo com que estes participem e colaborem na tomada de decisão e por fim deve-se ter uma gestão constante do sistema de incentivo da equipe.

Para Maximiano (2009), para que as equipes alcancem bons resultados no projeto, os gestores devem:

- a) fortalecer a estratégia e definir metas;
- b) fornecer infraestrutura e ferramentas;
- c) investir em comunicação interna;
- d) oferecer oportunidades de desenvolvimento;
- e) organizar reuniões gerenciais;
- f) fornecer feedbacks em tempo real; e
- g) criar um sistema de recompensas.

Assim, pode-se observar que para a gestão da equipe também são utilizadas ações básicas de gerenciamento da administração e que além dos pontos elencados acima também se faz necessário que a equipe tenha consciência do que se espera dela e qual objetivo se quer alcançar com a sua utilização, mantendo sempre o foco no resultado e na qualidade do que se quer alcançar.

Através dessa afirmação, percebemos que nos dias atuais as pessoas estão mais preocupadas com o reconhecimento pessoal do que com recompensas financeiras. Desta forma, as empresas modificaram o modo de como agir com os seus funcionários, não tratando-os como recursos.

Um trabalho de equipe eficaz requer alguns incentivos que sejam fornecidos pelos gestores, esses incentivos referem-se tanto às informações como recompensas necessárias para o bom desempenho da equipe. Para Hitt (2007) esse conjunto da vida organizacional que permite que uma equipe tenha um bom desempenho é chamado de sistema de incentivo. Um



dos pontos iniciais no sistema de incentivo é a seleção dos membros da equipe sendo essencial que os gestores selecionem membros que tenham o conhecimento, as competências e as capacidades para desempenhar suas tarefas e cujo os valores se harmonizem bem como a cultura organizacional.

Com a equipe selecionada o gestor deverá seguir fornecendo ferramentas para o bom desempenho de sua equipe, assim segundo Hitt (2007) é necessário que este forneça acesso à tecnologia para que as equipes realizem e coordenam o seu trabalho, também é essencial que as equipes disponham das informações necessárias para agir, porém deve-se ter cuidado com excesso de informação, visto que os membros da equipe podem não dar atenção a informações importantes, pois estão sobrecarregadas; a escassez de informação também pode ser prejudicial a equipe por não terem dados suficientes para realização do seu trabalho.

Outros sistema de incentivos importantes para que se tenha uma equipe eficaz é o treinamento, onde este deverá ser focado para as competências interpessoais e de habilidades, bem como deve desenvolver habilidade para resolução dos problemas, que permitem os membros da equipe identifiquem problemas, gerem soluções e avaliem soluções. Por fim, as equipes devem ser recompensadas pelo seu trabalho, sendo esta recompensadas como uma equipe e não individualmente, caso seja utilizado um método de recompensa individual os membros de um equipe terão pouca motivação para se envolver e apoiar uns aos outros, um dos critérios de recompensa que pode ser utilizado é o desempenho e resultado alcançado pela equipe.

Desse modo, pode-se verificar que a gestão de uma equipe envolve vários fatores sendo necessário ter o controle e acompanhamento da equipe bem como a preocupação com recompensas que reflitam o desempenho da equipe como todo, visto que recompensas individuais pode fazer com que a pessoa não desempenhe o seu melhor papel para alcançar o objetivo da equipe.

A liderança de uma equipe é crucial para o seu gerenciamento da equipe, os líderes podem surgir naturalmente, ou podem ser designados com base em competências especiais ou na autoridade. De acordo com Maximiano (2009), os líderes de uma equipe bem-sucedida devem desempenhar três papéis: o primeiro papel, de ligação entre os membros da equipe, requer que o líder esteja conectados a fonte de informações de dentro e fora da equipe, neste papel o líder age como representante da equipe e cuida dos interesses dela, além do que conecta a equipe ao mundo externo; outro papel de líder envolve o estabelecimento de direções, que com base nas visões externas e na sua visão pessoal, o líder precisa desenvolver uma direção para ação da equipe, significando que ele desenvolver estratégia de ação a curto

prazo, baseados nas estratégias organizacionais; por fim o líder deve funcionar como coordenador, esse papel representa a administração do trabalho, as principais responsabilidades desse papel são reconhecer as contribuições de cada membro da equipe e decidir como melhor integrar as várias contribuições dos membros, monitorar o desempenho e funcionamento da equipe e fazer modificações necessárias caso avaliem problema.

Por fim, pode-se afirmar que o gestor deve possuir um papel de líder fugindo assim do gerenciamento mais tradicional, assim o líder deve influenciar e conduzir as pessoas para atingir os objetivos do projeto, bem como, deve estar atento às necessidades dos seus liderados. Um gerente competente na dimensão da liderança é um dos fatores críticos de sucesso de qualquer projeto.

## **2.4 Eficácia de uma equipe**

Tornar uma equipe altamente eficaz é um grande desafio para os gestores, visto que elas apresentam determinadas características que precisam ser atendidas prevendo o conjunto e não o indivíduo. Assim, a eficácia da equipe não deve ser apenas pelo produto ou projeto entregue, visto que pode ocorrer de um membro da equipe ter realizado todo o trabalho e os demais apenas aproveitado. Para Hitt (2007), existem alguns critérios que serão elencados a seguir que devem ser utilizados para mensurar a eficiência da equipe.

Ainda segundo o mesmo autor, as equipes são mais eficazes quando seus membros compartilham conhecimentos e entendimentos sobre a tarefa da equipe, ferramentas, equipamentos, processos e características dos membros, o aprendizado da equipe também pode ser utilizado para mensurar a eficácia. Outro critério que é utilizado é o afetivo, no qual neste deverá ser avaliado se os membros da equipe possuem uma relação gratificante em pertencer a equipe, sendo importante que os membros tenham uma visão positiva da equipe, deve ser observado pelo gestor se existe algum membro que não possua essa visão, evitando assim que esse contamine a equipe e a desmotive.

Um dos pontos mais importantes para avaliação da eficácia da equipe é com base nos resultados no qual deverá ser verificado a quantidade e qualidade do produto, verificando se este é aceitável e atendeu as necessidades do cliente. Isso pode ser verificado realizando pesquisa de satisfação a cada entrega realizada.

Através dos critérios estabelecidos pode-se observar que avaliar a eficácia de uma equipe é complexa e todos os pontos elencados podem influenciar no desempenho da organização.

Além dos critérios, podem ser verificadas determinadas características que a equipe possui para avaliar o seu desempenho, desta forma Silva (2011) afirma que as equipes eficazes mostram que possuem metas e objetivos claro; a responsabilidade para o cumprimento das metas é distribuída com equidade entre os membros; a equipe possui integrantes com habilidades e experiências diferentes, assim esta tem capacidade para vencer diversos desafios de maneira rápida; os membros reconhecem a importância da sua função e sabe da importância da função dos demais, uma característica óbvia, mas não tão praticada é a disponibilidade de recursos necessários para desempenho do trabalho; a equipe possui práticas de trabalho para realizar as tarefas de maneira mais rápida e eficaz. Por fim, a equipe enfrenta os conflitos de maneira construtiva e aberta, sem medo de críticas.

Ter uma equipe altamente eficaz é mais do que ter um grupo de pessoas, a equipe se torna eficaz quando esta possui objetivos comuns, conhecimentos complementares e comprometimento com a meta.

#### **2.4.1 Fatores que afetam a eficácia de uma equipe**

Utilizadas de maneira apropriada as equipes podem trazer grandes benefício, em termo de desempenho para as organizações e existem vários fatores que podem afetar a eficácia da equipe, no decorrer deste tópico será abordado os fatores que podem afetar a eficácia de uma equipe.

Para Hitt (2007), ao compor uma equipe os líderes cometem alguns equívocos, no quais estes pressupõem que as pessoas semelhantes entre si trabalharão melhor em conjunto, e por isso compõem equipes homogêneas; também estes entendem que cada pessoa sabe como se adaptar ou já esteja adaptada ao trabalho em equipe; e por último e mais comum acredita que quanto maior o tamanho da equipe melhor será para o trabalho desempenhado.

Para evitar o mau desempenho da equipe o gestor deverá ter atenção em sua composição e nos critérios que serão adotadas para a escolha dos membros da equipe, assim a composição da equipe é importante porque trata quem serão os membros da equipe e de quais competências, capacidade e conhecimentos eles trazem para equipe.

Ainda segundo Hitt (2007), para a composição da equipe deverá ser levado em consideração alguns critérios, dentre eles deverá ser verificado a personalidade dos membros onde os traços de personalidade que exercem os efeitos mais marcantes sobre o desempenho da equipe são a cordialidade (a capacidade de se dar bem e cooperar com outras pessoas) e

estabilidade emocional (a tendência em vivenciar emoções positivas em vez de emoções negativas).

Como se ver a personalidade é algo importante, porém cada pessoa em uma equipe possui sua própria personalidade e isso vai além da questão profissional, é algo de cada um. Ou seja, é preciso haver uma conscientização da própria pessoa de se adequar ao modo da equipe e da equipe a se adequar à personalidade de cada membro, funcionando como uma troca, onde o membro ajuda a equipe e a equipe ajuda o seu membro.

Também durante a composição da equipe outro ponto importante é o seu tamanho da equipe, muitos estudos foram realizados referente a isso e surgiram duas linhas de raciocínio: A primeira sugere que a relação entre tamanho da equipe e desempenho da equipe tem o formato de U invertido. Assim, à medida que as equipes vão se tornando maiores, a diversidade de talentos, competências, idéias e contribuições individuais de funcionários em relação à tarefa se tornando maior, acarretando melhor desempenho. Contudo, à medida que aumenta o número de membros da equipe aumenta também a necessidade de coordenação e cooperação. Em algum ponto, o esforço que é despendido em administrar a equipe irá superar os benefícios decorrentes de haver uma maior número de membros, e o desempenho da equipe começará a declinar (HITT, 2007).

Outros pesquisadores, entretanto, descobriram que o desempenho aumenta linearmente em relação ao tamanho da equipe, sem jamais apresentar uma inversão no sentido decrescente. Essa relação linear muito provavelmente surge quando uma equipe evita os problemas associados a uma quantidade muito grande de membros, tais como acomodação social, coordenação deficiente e deterioração na comunicação.

Desta forma, pode-se verificar que não existe um número ideal de membros para comporem uma equipe em todas as situações, e assim dependendo do tamanho e prazo do projeto será necessário do envolvimento de um número maior de pessoas para que seja possível cumprir o acordado.

Após a equipe formada, existem outras preocupações que o gestor deve estar atento para ter o resultado esperado que se deseja de sua equipe, conforme explanado por Hitt (2007), nesta fase os líderes devem ser apontados, regras e procedimentos de trabalho detalhados e as descrições do trabalho especificadas. Então, os próximos pontos a serem explanados são referente a definição dos papéis desempenhados, normas e estrutura da tarefa.

Segundo Hitt (2007), os papéis desempenhados pela equipe correspondem as expectativas compartilhadas pelos membros da equipe em relação a quem deve desenvolver

quais os tipos de tarefas e em quais condições. Os papéis podem ser atribuídos formalmente ou pode ser assumidos informalmente pelos membros das equipes.

Ainda segundo mesmo autor pode-se encontrar os seguintes papéis na estrutura da equipe: papel de liderança este papel não precisa ser designado formalmente ou ser uma função de autoridade formal, o líder mostra habilidades voltadas para a pessoa e conseguem transmitir a seus liderados o motivo e a missão do projeto; papel relacionados à tarefa estes envolvem comportamentos voltados para realização das tarefas e dos objetivos de desempenho da equipe, esse papel possui a função de ser contribuidor, caçador de informações, fornecedor de informações, elaborador, provedor de opiniões, avaliador, crítico, entre outros; papel socioemocionais este requer comportamentos que apoiem os aspectos sociais da equipe, esse possui a função de ser incentivador, harmonizador, conessor, controlador de debates, padronizador, observador e seguidor; e papel individual que consiste em comportamento que colocam as necessidades e objetivos do indivíduo acima das necessidades e objetivos da equipe, esse papel impede o bom desempenho da equipe em vez de facilitá-lo.

Para Keeling (2008), à medida em que a equipe se desenvolve, os indivíduos, além de sua área específica de experiência ou responsabilidade, assume uma série de papéis diferente, onde característica individuais e circunstanciais se combinam rumo à adoção do papel. Este ressalta os seguintes papéis úteis às tarefas: liderar, apresentar idéias e sugerir cursos de ação, progredir, buscar dados e outras informações e resumir. Os papéis de manutenção da equipe incluem: apoiar e incentivar, desarmar tensões, dar atenção e ajudar a excluir elementos perturbadores.

Já Maximiano (2009) afirma que a primeira pessoa a fazer parte de uma equipe é um líder em potencial, sendo importante que este tenha delegação para estruturar a equipe e tenha consciência das experiências e competências das pessoas envolvidas.

Deste modo, nota-se que para o funcionamento da equipe, diversos papéis são desempenhados por seus membros, cada papel possui sua relevância para bom desempenho da equipe. Em alguns momentos pode-se notar que os papéis não está corretamente distribuídos, visto que a pessoa que foi designado para desempenhar tal função pode não ser reconhecido pela equipe como tal, como por exemplo: o líder.

Outro fator que influencia na estrutura das equipes são as normas, sendo estas regras ou padrões que regulam o comportamento da equipe. Normas tendem a surgir naturalmente em uma equipe e fazem parte do modelo mental desta, embora, às vezes, sejam formalmente registradas (Hitt, 2007). As normas servem ao propósito de regular o comportamento dos

membros da equipe e prover-lhes direcionamento. Normalmente quando há descobrimento destas algum tipo de sanção ou punição é aplicado. As normas nem sempre são positivas, é importante que as equipes desenvolvam normas que fomentem a produtividade e o desempenho da equipe, e que também promovam o bem-estar de cada membro.

Para Maximiano (2009), para conviver positivamente é necessário ter regras. A equipe deverá desenvolver consenso em torno de valores, objetivos e atividades e seus integrantes torna-se coesos.

Normas e regras é bastante importante para o convívio e sucesso da equipe, onde pode-se perceber a necessidade delas quando determinados conflitos não são solucionados. Para determinação das normas e regras é necessário a participação e contribuição de todos os membros da equipe.

Existem comportamentos e os comportamentos e atividades que influenciam na eficácia das equipes. Para Maximiano (2009) este ponto é conhecido como fatores críticos do desempenho, tendo estes fatores um certo número de atributos que se atribuem em uma cadeia de causa e efeito.

Ainda segundo Maximiano (2009) uma condição básica para o trabalho eficaz de equipe é a coesão, sendo o seu fator primário a percepção de fazer parte de um mesmo grupo. A coesão nasce de atributos compartilhados como os citados a seguir:

- a) desafio ou motivação oferecida pela missão do projeto: a propensão a coesão aumenta quando a missão oferece o mesmo desafio ou motivação para todos os membros e todos percebem que a missão só pode ser alcançada se trabalhado junto;
- b) competência técnica dos colegas: a coesão surge e cresce quando cada um percebe os demais, ou pelo menos alguns dos colegas como tecnicamente competentes. A idéia de associar-se ou ser parte de uma equipe de estrelas de primeira grandezas pode entusiasmar algumas pessoas;
- c) experiência de sucesso: pessoas que tenham tido sucesso com uma equipe em outras missões, têm o interesse de continuar juntas. A percepção de que a equipe foi a chave do sucesso e, portanto, repetirá o sucesso, funciona como fator de agregação; e
- d) confiança: numa equipe a confiança é o grau de conforto com os colegas. Além disso, a confiança manifesta-se na capacidade e interesse em tratar fracamente as diferenças de opiniões, valores e atitudes. Essa pode ser avaliada pela crenças das pessoas de que podem falar de conflitos e desacordos sem receio de retaliação ou censura.

Já Hitt (2007) afirma que um dos fatos que é importante é a coesão que esta refere-se à atração dos membros para com a equipe. Existem os seguintes tipos de coesão: Interpessoal

corresponde ao fato dos membros das equipes se gostarem ou se sentirem atraídos e tarefa corresponde à atração e comprometimento dos membros da equipe com as tarefas e objetivos da equipe. Pesquisas indicam que a coesão está positivamente relacionada com os resultados da equipe e com a viabilidade desta. Além disso, a satisfação dos membros pelo fato de pertencerem a elas é um dos critérios para se avaliar a eficácia do desempenho da equipe (HITT, 2007).

Ainda segundo Hitt (2007), equipes coesas são mais propensas a ter um nível de desempenho mais elevado quando existe coesão de tarefa. Quando existe apenas coesão interpessoal e os objetivos de desempenho são abaixo, a coesão levará um desempenho fraco. Desta forma, se os membros da equipe gostam realmente um dos outros e apreciam passar o tempo juntos, mas não estão comprometidos com a tarefa e objetivos da organização, eles terão um desempenho pior do que se não forem interpessoalmente coesos. A coesão também exerce um efeito mais forte sobre o desempenho quando existe uma grande interdependência entre os membros da equipe.

Para estimular a coesão das equipes podem ser adotadas as seguintes estratégias (MAXIMIANO, 2009):

- a) reduzir o tamanho do grupo;
- b) estimular a concordância sobre os objetivos do grupo;
- c) aumentar o tempo em que os membros do grupo passam juntos;
- d) estimular a competição com outros grupos;
- e) dar recompensa ao grupo, em vez de recompensar seus membros individualmente;
- f) isolar fisicamente o grupo; e
- g) dinâmicas também é uma forma de inserir.

Uma equipe coesa torna-se mais determinada, criativa além da interação entre seus membros ser mais rápida e não necessitar de supervisão constante, assim sem coesão a equipe não funciona da melhor forma e não consegue desempenhar as suas atividades de forma focada na qualidade, visto que os problemas e a falta de entendimento da equipe passam a ser o foco.

O conflito é outro fator de importante para avaliar o desempenho da equipe, este ocorre quando os comportamentos ou crenças de um membro da equipe são inaceitáveis para os demais (HIIT, 2007). Por mais que não pareça algo bom, o conflito pode ter consequências positivas para a eficácia da equipe, especialmente se for solucionado por meio da cooperação entre os membros da equipe. Além disso, este pode levar a criatividade e a inovação, este também pode levar a coesão quando os membros identificarem as diferenças a serem

solucionadas. Outro ponto que o conflito pode ajudar é com base nele a equipe desenvolver normas.

Para Kelling (2008) as causas de conflito em um equipe pode ser as seguintes: conflito em torno do horário; definição das prioridades; quanto a força do trabalho; em torno de opiniões técnicas; em torno de procedimentos; quanto ao custo; e personalidade. Para solucionar esse conflitos Kelling (2008) afirma que uma grande proporção de treinamento em resolução de conflitos baseia-se na necessidade de os participantes descartarem ou dissiparem as implicações e preconceitos emocionais que poluem a discussão e procurarem trocas efetivas e mutuamente benéficas e permite que a comunicação prossiga na base de uma premissa de raciocínio, lógica e vantagem mútua imparciais.

Quando os conflitos são administrados de maneira adequada, as divergências de opinião e os modos diferentes de pensar podem se tornar um estímulo à criatividade, à inovação e à mudança focada nos resultados organizacionais. Porém, ao sair de controle, a tendência é o conflito se intensificar até transformar-se em uma força destrutiva. E nesses casos, o prejuízo é instaurado, trazendo consequências negativas para toda a empresa.

Outro ponto importante no processo em equipe é a facilitação social, esta sugere que o trabalho em equipe pode acarretar melhor desempenho pelo fato de outras pessoas estarem presentes. Foram sugeridas várias explicações para o efeito da facilitação social. Uma delas é que a presença de seres humanos cria um despertar de interesses nos outros seres humanos, esse despertar geral, acarretar em um melhor desempenho. Outra explicação é o fato de que a presença de outras pessoas faz sugerir uma preocupação com a avaliação, de modo tal que as pessoas desempenham melhor pelo fato de saberem que estão sendo avaliadas (HITTT, 2007).

No fenômeno da facilitação social, diz-se que o comportamento do indivíduo é influenciado pela mera presença de outras pessoas no ambiente. Nesse caso, mesmo nas situações em que as pessoas não estão interagindo entre si, algum aspecto do comportamento seria modificado (WEATHERLY, MILLER, MCDONALD, 1999).

Para Maximiano (2009), a motivação da equipe é um fator crucial para atingir a eficácia que se espera de uma equipe, sendo esta um estado psicológico de quem tem interesse em realizar as tarefas e os objetivos que deseja alcançar. Uma equipe motivada mostra disposição para fazer o esforço necessário à realização das tarefas. Quando todos os integrantes da equipe compartilham esse tipo de interesse, a motivação torna-se uma condição coletiva e um dos ingrediente para tornar à equipe coesa. Abaixo segue alguns fatores que influenciam na motivação:



- a) recompensas: recompensas, imediatas ou remotas, psicológicas ou materiais são os principais componentes da motivação. O poder motivacional da recompensa varia de uma pessoa para outra, dependendo de inúmeros fatores, como idade, experiência, interesses e nível de satisfação de necessidades;
- b) interesses intrínseco na missão: para alguns a principal recompensa nasce da missão, esse interesse pode organizar-se de diferentes motivos: a identidade entre a competência das pessoas e o conteúdo técnico, a possibilidade de desenvolver uma idéia atraente ou um produto inovador e a crença que existe uma causa, como por exemplo a cura de uma doença. As missões mais motivadoras são aquelas que apelam às convicções das pessoas;
- c) desafios e ameaças: desafios e ameaças tácitas ou explícitas são componentes da missão e do sistema de forças que produz a motivação. A percepção de ameaças que afetam igualmente todos os integrantes, e que só podem ser enfrentada eficazmente se todos se envolverem, produz motivação e coesão. A ameaça pode ser representada por um concorrente perigoso, a perspectiva de perda de emprego, a iminência de uma revolução tecnológica que precisa ser enfrentada ou o ingresso do país em uma área livre de comércio. Desafios que provocam o amor próprio das pessoas também têm poderoso efeito motivacional; e
- d) avanço e crescimento profissional: a perspectiva de que a tarefa que é realizada representa uma oportunidade para o desenvolvimento individual e o avanço de uma carreira é uma poderosa força motivacional. É provável que a maioria das pessoas fique seduzida ao perceber a ligação entre a tarefa e a possibilidade de aprimorar os conhecimentos e competências, ou fazer descobertas.

Para trabalhar a motivação de equipes é preciso levar em conta diversos fatores, um dos principais pontos é a necessidade entender as verdadeiras motivações pessoais de cada indivíduo. É necessário entender que algumas dessas necessidades, como a necessidade de se alimentar ou de se abrigar do frio, e ainda a necessidade de ter equipamentos de trabalho e instalações adequadas, não são fatores que ajudam na motivação de equipes, mas apenas permitem que se inicie um trabalho de motivação. Assim, é necessário entender o que motiva cada membro da equipe para que seja realizado um conjunto de fatores motivacionais que irá afetar a toda equipe.

Os membros de uma equipe devem se comunicar, para que coordenem com eficácia seus esforços produtivos, desta forma essa é outra fonte necessária para a eficácia da equipe. Assim, é importante que as instruções sobre a tarefa devem ser repassadas, os resultados

relatados, e é necessário que haja discussões sobre a resolução do problemas. Uma vez que a comunicação é crucial, as equipes criam inúmeros processos formais de comunicação, os quais podem incluir relatórios formais (tais como relatórios de demonstrações de perdas e lucros), cronogramas de trabalho, memorandos internos e reuniões formais (HITT, 2007). Entretanto, comunicação informal também é necessária, os funcionários precisam e desejam discutir entre si problemas pessoais e problemas do trabalho.

Para Kelling (2009), a omissão ou falta de atenção à necessidade de comunicação é a raiz de muitos problemas de desentendimento ou conflitos, sendo ele essencial para resolver as dificuldades. A comunicação é fundamental à ação individual e em conjunto, determinando a qualidade dos relacionamentos, os níveis de satisfação e a medida do sucesso ou fracasso.

Segundo Maximiano (2009), as principais competências que os integrantes de um equipe devem ter no campo de comunicação são: disposição para ouvir, essa disposição deve está presente em todas as hierarquias, caso essa característica seja acompanhada de autoritarismo tornará a comunicação ineficaz; disposição para falar as vezes a falta de disposição para falar ocorre as pessoas que estão acima, ou são veteranas, têm a falsa crença que não precisam falar nem explicar para as que estão abaixo, ou para os novatos, bastando dar ordens e pronto ou as pessoas que estão abaixo podem sentir-se receosas de falar, por temer as reações de quem está acima e por último a organização dos participantes também afeta a eficácia, assim é importante que todos observem as regras de participação, como focalizar o assunto, permitir a participação de todos, evitar monopólio da palavra, incentivar os que se revelam tímidos e administrar o tempo disponível nas reuniões

Uma estratégia importante para tornar a comunicação mais eficaz é superar o receio de se manifestar e apresentar informações que contribuam para o desempenho da equipe, além disso os líderes têm que ter a capacidade de escutar os seu liderados independente de hierarquia ou afinidade. Ademais, pode-se concluir que uma equipe desorganizada comunica-se mal (MAXIMIANO, 2009).

Com base no que foi relatado, podemos perceber que existem vários fatores podem influenciar na eficácia da equipe, sendo necessário sempre o envolvimento e participação de todos. Assim, é necessário uma boa convivência entre todos e a colaboração dos membros.

## 2.5 Principais desafios do trabalho em equipe

A equipe sem aspectos negativos é obra de ficção, quem quer que tenha participado de qualquer trabalho de grupo tem experiências boas e ruins para lembrar. As principais dificuldades que podem comprometer o desempenho da equipe serão mencionadas a seguir.

A coesão excessiva é um fator que influencia negativamente no desempenho do grupo, tornando o grupo refratário a idéias de fora, que não fazem parte de seu pequeno universo interior. Uma equipe está condenada ao isolamento e à degeneração quando rejeita idéias alheias, simplesmente porque não foram inventadas pelo próprio grupo (MAXIMIANO, 2009). A coesão excessiva pode ocorrer porque o grupo acredita na verdade e superioridade de suas crenças, ou de alguma de suas características. Conflitos, bairrismos, intolerâncias religiosas e raciais e todos os tipos de preconceito originam-se desse processo social.

Outro fator que pode prejudicar o trabalho em equipe é a conformidade social que é o processo pelo qual uma pessoa do grupo tende a concordar com uma preposição quando percebe que os outros já concordaram. Assim, a conformidade social anula o julgamento crítico, este recurso é usado como estratégia para ganhar adesões, uma a uma. Uma pessoa pode ser levada a crer que os outros já concordaram, e convidada a concordar também. A conformidade pode ocorrer tanto pela coesão excessiva como uma causa circunstancial, como a análise superficial de uma problema, sem visão crítica, ou uma equipe recém-formada, cujo os integrantes estão ansiosos para aceitarem mutuamente (MAXIMIANO, 2009).

O pensamento grupal é outro fato que pode ser prejudicial ao desempenho da equipe, este ocorre quando um determinado grupo chega a decisões e conclusões devido às pressões que existem de forma individualizada, esquecendo assim objetivos, metas e decisões (DRUBIN, 2003). Esse fenômeno atua como uma doença que ataca muitos grupos e pode prejudicar seu desempenho ao extremo. Parece ocorrer com mais frequência quando existe uma clara identidade de grupo, quando os membros têm uma imagem positiva do grupo que pretendem proteger e quando o grupo percebe uma ameaça coletiva para sua imagem positiva.

Para Maximiano (2009), o pensamento grupal pode ser identificado quando apresentados os seguintes sintomas:

- a) ilusões de invulnerabilidade: os participantes pensam que o grupo está acima de ataques ou da aplicação de castigos;
- b) racionalização de informações desagradáveis: o grupo recusa-se a aceitar informações que contradizem suas convicções. Os integrantes não consideram com o devido cuidado as alternativas incompatíveis com seus princípios e crenças;

- c) crença na moralidade intrínseca do grupo: os integrantes do grupo pensam que estão certos e acima de reprovação por quem é de fora;
- d) estereotipagem de grupos externos: outros grupos são encarados de forma depreciativa. Por exemplo: os concorrentes são fracos e burros;
- e) aplicação de pressão direta sobre os rebeldes: nenhum participante pode sugerir que o grupo está errado. Os que insistem a criticar são obrigados a concordar, quem não concorda é punido com censura, exclusão e outros castigos;
- f) autocensura: os participantes censuram suas próprias opiniões se percebem que contrariam o grupo;
- g) ilusões de unanimidade: os integrantes do grupo aceitam prematuramente o consenso, sem testar sua coerência e validade; e
- h) vigilância da mente: os participantes impedem que os colegas ouçam e levem em conta idéias perturbadoras de quem é de fora.

Também pode-se citar o paradoxo abilene como outro fenômeno que pode prejudicar o desempenho da equipe, afetando assim os objetivos a serem atingidos. Neste paradoxo, um indivíduo toma uma decisão baseando-se na suposição de que um grupo vai agir de uma certa forma. Este indivíduo contrariou a sua vontade em função do grupo, para obter aceitação ou para não sofrer censura. Não ocorre comunicação alguma, pois este indivíduo tem certeza que avaliou corretamente as intenções dos outros integrantes do grupo. O paradoxo é que esta mesma situação ocorre com todos os indivíduos do grupo (HARVEY, 1996).

Para Maximiano (2009), todos esse problemas estão entrelaçados e têm inúmeras causas. Às vezes, têm causas comportamentais, as pessoas sentem-se confortáveis como estão e não querem mudanças. Ou então, sentem-se muito poderosas, acima de crítica ou castigos. Às vezes, as pessoas têm receio de contrariar o que pensam ser a opinião do chefe ou dos colegas do mesmo nível. As causas também pode ser estrutural, visto que o grupo pode está isolado, ou as normas impedem o ingresso de novas pessoas e idéias, ou simplesmente não há outros grupos que forneçam referências inovadoras. Isolamento, tensão, urgência, ameaças externas e muitas outras razões podem contribuir para ocorrência desses problemas.

Desta forma, pode-se resumir que a coesão excessiva é uma barreira criada, é como se o grupo se fechasse e só pensasse nele; o pensamento grupal não leva em consideração o externo, as decisões internas são sempre as corretas ocorre na maioria das vezes o esquecimento de informações relevantes que tem que ser levadas em consideração; já o paradoxo de Abiline é o consenso formado pelo grupo em decisões erradas, é na verdade a suposição da não opinião sobre algo a ser definido. .

## 2.6 O papel da equipe na condução do projeto

Projeto é uma palavra derivada do latim *proicio*, que significa “lançar para adiante”. Segundo Maximiano (2009), projeto é uma sequência de atividades temporárias que tem como objetivo de fornecer um produto, assim projeto é:

- a) empreendimento temporário ou sequência de atividades com começo, meio e fim programados;
- b) tem por objetivo fornecer um produto singular; e
- c) dentro de restrições orçamentárias.

Para Keeling (2008), genericamente, projeto significa empreendimento e como tal é um trabalho que visa à criação de um produto ou a execução de um produto específico, temporário, não repetitivo e que envolve certo grau de incerteza na realização. O trabalho normalmente é executado por pessoas que vão consumir horas, estão limitadas no prazo, custo e escopo. Como em qualquer empreendimento as atividades precisam ser planejadas, programadas e, durante a execução precisam ser controladas.

Segundo Heldman (2010), projetos existem para viabilizar um produto, serviço ou resultado que não existia antes. Isso pode incluir produtos tangíveis, serviços como consultoria ou gerência de projetos e funções de negócios que apoiam a empresa.

Segundo Gattoni (2000), divide um projeto em fases, sendo cada uma delas caracterizada pela entrega ou finalização de produtos, trabalhos ou resultados, que devem ser tangíveis e de fácil identificação. Abaixo seguem as fases do projeto:

- a) fase de concepção: os objetivos técnicos do projeto devem ser especificados a um nível que permita o planejamento detalhado do estágio seguinte;
- b) fase de planejamento: está é a fase onde o projeto altera-se de um conceito geral para um conjunto de planos altamente detalhados; deve haver o comprometimento dos gerentes para a correta alocação dos recursos sob sua responsabilidade e para a execução de tarefas previstas para o projeto;
- c) fase de implementação: uma vez que os planos de projeto já foram desenvolvidos e aprovados por todos os envolvidos, o trabalho efetivo toma parte nesta fase; o controle do projeto é um dos principais desafios do gerente do projeto nesta fase; e
- d) fase de encerramento: conclusão dos trabalhos do pessoal envolvido, com a entrega dos produtos e serviços finais do projeto, a finalização dos documentos abertos

durante o projeto, o encerramento dos contratos firmados junto aos parceiros e fornecedores e aceite final do cliente do projeto.

Para o gerenciamento adequado de um projeto, o *Project Management Institute* (PMI) (2004) indica que existem cinco áreas de especialização que a equipe deve entender e usar: conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos; conhecimento das normas e regulamentos da área de aplicação do projeto; entendimento do ambiente do projeto (cultural, social, internacional, político e físico); conhecimento e habilidades de gerenciamento geral (planejamento, organização e formação de pessoal.) e habilidades interpessoais. O *Project Management Institute* (PMI) é uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. Nosso trabalho para a profissão. Este oferece oito certificações que atestam conhecimento e competência, de profissionais em gerenciamento de projeto que conta com mais de 370.000 profissionais certificados em todo mundo (GUIA, 2004).

É de fundamental importância que se saiba o que é um projeto bem-sucedido. Para Heldman (2009), um projeto é bem-sucedido quando alcança seus objetivos e atende ou excede às expectativas das partes interessadas. Partes interessadas são as pessoas (ou organizações) que têm direitos adquiridos sobre o projeto.

Segundo Guia (2004), partes interessadas no projeto são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles podem, também, exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto. A equipe de gerenciamento de projetos precisa identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e expectativas e, na medida do possível, gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem-sucedido.

Para Keeling (2008), a equipe de um projeto é o ingrediente mais vital, visto que são elas que planejam o trabalho, contribuem com suas habilidade especializadas, e o levam a uma conclusão bem-sucedida. Os especialistas, líderes de equipe, coordenadores e gerentes de projetos influenciam na sua atitudes, habilidades, estilos gerenciais e a equipe afeta na condução e no sucesso do projeto. Uma equipe de projeto possui muita coisa em comum com uma orquestra, cada participante desempenha um papel bem definido e ensaiado, e contribui para um resultado muito maior do que a soma das contribuições individuais.

Segundo Maximiano (2009), mesmo em projetos individuais, ninguém trabalha sozinho. A equipe de uma pessoa reporta-se a um chefe, relaciona-se com clientes e fornecedores e utiliza recursos das áreas funcionais da organização. Em resumo, não há projetos estritamente individuais, sempre há necessidade de trabalho em equipe, que envolve colaboração e entendimento com outros. O trabalho em equipe tem vantagens, mas oferecem

desafios, que se multiplicam de maneira mais que proporcional ao aumento da quantidade de pessoas.

Assim, pode-se perceber que a gestão da equipe é crucial para a gestão e o sucesso do projeto, sem uma equipe empenhada e motivada o projeto não conseguirá atingir seu objetivo final, ou se atingir não terá o sucesso esperado.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa, bem como a análise dos resultados. A pesquisa realizada neste trabalho orienta-se à obtenção e mensuração de dados sobre o desempenho das equipes na condução de projetos de uma empresa de tecnologia da informação do estado do Ceará.

#### 3.1 Estudo de caso: empresa tech's

A Empresa Tech's (nome fictício), unidade Fortaleza, é a empresa na qual o estudo foi realizado. Esta é uma provedora global de um sistema de gestão, plataforma e consultoria para empresas de todos os portes. O sistema de gestão é um sistema de informática responsável por cuidar de todas as operações diárias de uma empresa, desde o faturamento até o balanço contábil, de compras a fluxo de caixa, de apuração de impostos a administração de pessoal, de inventário de estoque à contas a receber, do ponto dos funcionários a controle do maquinário da fábrica, enfim, todo o trabalho administrativo e operacional feito numa empresa.

Esta empresa é uma multinacional brasileira que possui cinco filiais no país, 52 franquias, mais de 200 distribuidores e nove centros de desenvolvimento. No exterior, está presente em 39 países, entre filiais, franquias e dois centros de desenvolvimento (Estados Unidos e México). A organização possui mais de 6.000 funcionários.

Segundo o parâmetro para classificação de uma empresa, regido pelas normas do MERCOSUL, que considera válido simultaneamente os critérios de faturamento e número de empregados, a empresa Tech's se enquadra na categoria de empresa de grande porte, pois seu faturamento referente ao ano de 2016 foi de aproximadamente 2,2 bilhões.

O empreendimento é classificado como uma Sociedade Anônima Aberta, cuja a principal atividade econômica é o desenvolvimento de programas de computador sob encomenda.

A empresa Tech's tem como missão “Ser uma referência global em soluções de tecnologia que fortalecem a gestão de nossos clientes”, e como Visão “Ser a empresa de software que melhor atende clientes”. Além disso, seguem os principais valores da empresa:

- a) É um grupo baseado em pessoas;
- b) possui uma gestão centrada em governança corporativa;
- c) busca da inovação como vetor de crescimento;
- d) exercita sempre “atendimento e relacionamento”;



- e) tem paixão pelo empreendedorismo;
- f) liderança é um compromisso;
- g) entrega com qualidade aliada à simplicidade;
- h) estabelece responsabilidade social como essencial; e
- i) qualidade, sempre, na busca pela superação dos resultados esperados pelos nossos clientes, participantes, acionistas, fornecedores, parceiros e pela sociedade na qual está inserida.

A unidade de Fortaleza possui 22 funcionários, sendo dois diretores, 3 gerentes de projetos e os demais fazem parte da equipe para o desenvolvimento do *software*. Essas equipes são formadas por desenvolvedores, que são responsáveis por implementar as melhorias dos clientes e por analistas de negócio, que são responsáveis por realizar levantamento das necessidades do cliente, suporte, testes das melhorias e documentação.

Os clientes da empresa quando necessitam de alguma melhoria em seu sistema de gestão solicitam aos seus gerentes de projetos a criação de melhorias, que para controle destas são criados projetos para cada uma com objetivo de gerenciar tempo, orçamento e recurso. Esses projetos podem ter várias melhorias ou apenas uma.

Para gerenciamento dos projetos a empresa utiliza a metodologia ágil *Scrum*, que é um modelo aberto e de forma alguma é previsível (SCHWABER K., 2004). Ele oferece um conjunto de práticas que tem como objetivo manter o gerenciamento do projeto visível aos usuários do modelo. A metodologia não detalha o que deve ser feito e não resolve os problemas da empresa, o objetivo do *Scrum* é dar visibilidade a estes problemas e servir como guia na resolução dos mesmos. Os caminhos a seguir e estratégias a utilizar são de responsabilidade de quem o implanta. Além disso, a metodologia *scrum* prevê reuniões diárias com a equipe com objetivo de avaliar a evolução do projeto e as dificuldades dos envolvidos.

Para controle desses projetos é utilizado um sistema interno, que apresenta os projetos, indicadores de desempenho da equipe e orçamento. Este sistema também é utilizado pelos clientes para criação de defeitos ou dúvidas sobre o sistema e em cada atendimento prestado este deverá realizar a sua avaliação quanto atendimento.

Para alocação dos membros das equipes os gestores utilizam como critério o conhecimento do indivíduo e a identificação deste com assunto, por exemplo: O profissional possui um desenvolvimento maior em assuntos fiscais, caso surja uma demanda fiscal este profissional é alocado.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

Para o presente trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, visto que houve um registro, análise e interpretação dos fatos. Segundo Gil (2008), a pesquisa é classificada quanto aos objetivos como exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema, podendo envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado, assumindo a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Já a pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos, uma de suas peculiaridade está na utilização de técnicas padronizadas para coletas de dados, tais como: questionário e observação sistemática.

O estudo foi desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa. Nesta abordagem a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados, o pesquisador mantém contato com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo, assim as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador (FREITAS, 2013). Para este estudo foi utilizado uma análise documental e um roteiro de entrevista, no qual para a análise documental foram utilizados documentos obtidos na própria empresa e para o roteiro da entrevista foram elaboradas 15 questões para serem aplicadas junto ao gestor.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa se caracteriza documental, visto que utilizou-se materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa, além de analisar os documentos pela primeira vez, existem também aqueles que já foram processados, mas pode receber outras interpretações, como relatórios de empresa e tabelas (GIL, 2008).

### **3.3 Instrumentos da pesquisa**

Como instrumento de pesquisa foi realizada uma entrevista com um dos gestores, no qual foi utilizado um roteiro previamente estabelecido com 15 questões subjetivas.

O roteiro de entrevista foi elaborado prevendo questionamentos que têm como objetivo captar do gestor as ações gerenciais que são adotadas junto às equipes, identificar como as equipes de trabalho atingem seus objetivos e verificar a visão do gestor em relação a alguns pontos que foram analisados no referencial teórico. Além disso, foi realizada um análise documental cujo foram verificados os indicadores de desempenho das equipes.

### 3.4 Procedimentos da coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizados dois procedimentos:

- a) consulta aos documentos: foram utilizados documentos internos da empresa que possuem indicadores de desempenho das equipes, tais como: índices de produtividade, percentual de entrega de projeto, nível de satisfação dos clientes, quantidade de defeitos solucionados pela equipe, tempo médio despendido para solução dos defeitos do sistema e percentual em que o orçamento é cumprido. Para acessá-los foi solicitado uma autorização do gestor da equipe, que a concedeu. Assim, o próprio gestor disponibilizou o acesso a documentação, estes documentos possuem dados mensais. Para o estudo foi utilizado uma média de dados histórica dos períodos de Janeiro de 2016 a Outubro de 2017; e
- b) aplicação do roteiro de entrevista: para aplicação do roteiro foi agendado com o gestor a entrevista no dia 18 de novembro de 2017 às 18:15, tendo duração de 01 hora e 29 minutos, esta foi realizada na sede da empresa em Fortaleza. Foi solicitada autorização para a gravação da entrevista, assim os dados seriam resgatados com uma maior

## 4 RESULTADOS

Conforme informado anteriormente, a pesquisa ocorreu através de entrevista com um dos gestores e análise de documentos que indicam o índice de produtividade das equipes. Através do roteiro de entrevista foi possível verificar o que o gestor faz para tornar a sua equipe eficaz, quais as ações gerenciais são tomadas perante a equipe e sua visão dos fatores que afetam a eficácia da equipe. Já na análise documental foi possível analisar indicadores de desempenho das equipes, tais como: percentual de entrega de projetos, nível de satisfação dos clientes, quantidade de defeitos atendidos. Assim, os resultados serão divididos em: Entrevista e Análise documental.

### 4.1 Entrevista

No roteiro de entrevista foram realizados 15 questionamentos ao gestor que tiveram como objetivo verificar: quais os critérios utilizados para formação da equipe, tamanho ideal, como é realizada a definição dos papéis dos membros, determinação de normas e regras, os benefícios e os malefícios da coesão das equipes, o que é utilizada para motivação destas, ações do gestor para tornar a equipe eficaz, mensuração do sucesso das equipes e de seus pontos fortes e a importância da comunicação. Assim, a apresentação da entrevista será dividida nos seguintes pontos macro: visão do gestor sobre os fatores que afetam a eficácia da equipe e as ações gerenciais tomadas sobre estas e como as equipes atingem seus objetivos e a gestão colabora para isso.

A seguir será apresentada a visão do gestor sobre os fatores que afetam a eficácia da equipe conforme verificado na fundamentação teórica e as ações gerenciais tomadas sobre estes:

Para a escolha dos membros da equipe o gestor tem como principal critério de escolha o conhecimento do profissional referente ao assunto, levando em consideração que este será mais produtivo no desenvolvimento. Caso não seja possível definir pelo critério do conhecimento devido a granditudo do projeto, alguns pontos de menor complexidade são alocados por profissionais menos experientes acompanhados dos mais experientes. Além disso, este considera que não existe um tamanho ideal e dependerá muito do tamanho do projeto. Alguns projetos devido ao prazo e ao volume de horas para ser concluído necessitam de muitos profissionais o que dificulta a gestão das pessoas envolvidas e do prazo, assim se faz necessário um maior acompanhamento do atendimento e entrega.

Sobre a definição dos papéis o gestor informou que a equipe sempre é composta por um arquiteto, desenvolvedores e analistas de negócios, onde esses papéis já são pré-determinados, o arquiteto sendo responsável pela qualidade do código entregue pelo desenvolvedor, o desenvolvedor por implementar a necessidade do cliente e o analista de negócios por garantir que aquela necessidade seja atendida e que não haja defeitos futuros. Apesar de cada um ter a sua responsabilidade a intenção é que todos se preocupem com a qualidade do que está sendo entregue e agilidade. Assim, pode-se perceber que essa responsabilidade compartilhada é interessante para não sobrecarregar um membro específico da equipe.

Em relação a determinação de normas e regras o gestor afirma que estas são necessárias, porém existe o cuidado de não deixar o processo burocrático. As regras são definidas pelo gestor e passadas para os demais, que podem dar sua opinião e sugestão. Este não as classifica como positiva ou negativa, visto que depende da aplicação. Ainda concluiu que as regras normalmente surgem para que o processo de trabalho siga um padrão de qualidade e em alguns casos para evitar conflito entre os membros. Desta forma, nota-se que a gestão é centralizada visto que quem decide é o gestor e os membros da equipe.

Sobre a necessidade de coesão entre os membros da equipe, o gestor informou que trabalhar em um ambiente em que o profissional se sente à vontade e com amigos aumenta a produtividade, visto que melhora o clima organizacional da empresa. Além disso, afirmou que a coesão excessiva pode atrapalhar o desempenho da equipe, visto que a amizade excessiva e sem profissionalismo pode tornar a equipe improdutiva, além disso deve ser evitado o protecionismo entre os envolvidos e que não percebe esse tipo de atitude em sua equipe. Para o aumento da interação entre os membros, a empresa realiza confraternizações mensais para comemoração do aniversário do mês, têm uma comunicação transparente e realização de reuniões periódicas para que seja compartilhado dificuldades e aprendizagem.

Em relação ao conflito foi afirmado que alguns são positivos e servem para o crescimento profissional, já outros não, pois desestabilizam o clima organizacional. Atualmente, os pontos que causam mais conflito é o horário, visto que alguns profissionais têm dificuldade no cumprimento de horário, este ponto é resolvido com *feedback* ao profissional tentando sensibilizar que os clientes trabalham em horário comercial e também que outros profissionais que dependem do seu trabalho estão na empresa no horário comercial. Outro ponto de conflito é quando há desacordo em relação a solução adotada, nestes casos muitas vezes tem que ter a intervenção do gestor para que seja avaliado qual a melhor solução, para evitar este conflito é necessário que sejam apresentados justificativas

plausíveis para a escolha da solução, fazendo com que o profissional entenda o motivo de ter escolhido a outra solução. Alguma falha de comunicação em relação à entrega de um projeto, isso também desestabiliza a equipe, neste caso é dado *feedback* para a gerência de projeto que não deixou claro o prazo de entrega de um determinado cliente.

Quanto à importância da comunicação no desempenho da equipe o gestor afirma que a comunicação é algo crucial na condução do projeto, tanto interna como externa (Cliente), a equipe sempre tem que estar ciente do que o cliente deseja e o prazo de entrega do cliente, bem como se este está satisfeito ou não com o trabalho prestado. Em caso de falta de comunicação a empresa corre o risco de não atender a necessidade do cliente ou de não cumprir os prazos acordados. Além disso, também é importante desmistificar qualquer tipo de conflito da equipe através da comunicação, tentando resolver os maus entendidos.

Abaixo serão expostos os questionamentos realizados para identificar como as equipes atingem seus objetivos e como a gestão colabora para isso:

Em relação ao que é necessário para que a equipe seja eficaz o gestor afirmou que todos os envolvidos devem ter prazer no seu trabalho e ter a empresa como sua segunda casa, o trabalho realizado em um ambiente que o funcionário gosta e tenha prazer no que está fazendo é grande fator de sucesso da equipe, ou seja, a equipe precisa estar motivada, para isso a empresa reconhece os seus profissionais e tentam inseri-los ao máximo nas decisões que devem ser tomadas para o atendimento do projeto. Outro ponto necessário é conhecimento técnico e habilidade necessária para conduzir o projeto, para alcançar estes pontos existe investimento em treinamentos, onde profissionais mais capacitados e experientes treinam os demais.

O gestor afirma que para contribuir no atingimento da eficácia da equipe é concedido todo apoio de recurso e técnico para a equipe, inclusive este está à disposição para dirimir dúvidas técnicas e de negócio caso necessário. Além disso, quando há a necessidade de horas extras, o gestor também faz esse tempo, estando disponível para dirimir qualquer dúvida ou conflito quando há desacordo da solução dada. Também, é concedido *feedbacks* constantes aos profissionais e os próprios profissionais são encorajados a dar *feedback* um ao outro. Por fim, no caso de uma nova contratação em que a pessoa já é conhecida da equipe também busca verificar a opinião dos demais para saber se isso vai afetar o clima organizacional, pois segundo o gestor esse fator é importante para o sucesso da equipe.

No que diz respeito à mensuração do sucesso da equipe o gestor informou que o principal medidor é a satisfação do cliente, então quando é entregue um projeto no qual o cliente fica satisfeito significa que a equipe está tendo sucesso, também é utilizado o sistema interno

para avaliar o cumprimento do valor orçado e prazo, bem como avaliado a quantidade de defeitos e se o tempo de solução corresponde o que de fato é.

Em relação ao nível de satisfação dos clientes é avaliada quando a equipe consegue identificar as necessidades destes e atendê-las da melhor forma possível, buscando a melhor solução, se preocupando com usabilidade do sistema e a qualidade. Também é avaliado se a equipe consegue realizar atendimentos sem a necessidade de apoios e seu atendimento é suficiente. Nas melhorias é verificado se a solução está de acordo com a necessidade do cliente e se o orçamento está de acordo com o que a solução propõe. Além disso, são realizadas pesquisas com os clientes para verificar o seu nível de satisfação e verificado a quantidade de defeitos criados e se o atendimento corresponde ao tempo que deveria de fato;

Para manter a equipe motivada o gestor aposta em ser flexível nos horários, quando é necessário sair mais cedo para um compromisso, mas atento aos abusos. É dado *feedback* constante aos profissionais sobre a sua evolução e as necessidades de melhorias. Também é incentivado o crescimento profissional, estimulando que estes participem de projetos internos da empresa, bem como, é pago 60% das certificações profissionais, tais como: ensino superior, pós-graduação e certificações, as seleções para novas vagas são realizadas primeiro internamente, caso o profissional assim deseje. Além disso, tenta-se deixá-los cientes dos caminhos e rumos que a empresa está traçando para que os profissionais estejam caminhando em uma mesma direção. O gestor enumerou que os principais pontos de motivação da sua equipe são: o avanço e crescimento profissional, interesse em alcançar a missão do projeto, recompensa e desafio.

Através do roteiro de entrevista foi possível verificar pontos importantes sobre a visão do gestor perante a sua equipe e a sua própria gestão, bem como verificar o gerenciamento das equipes.

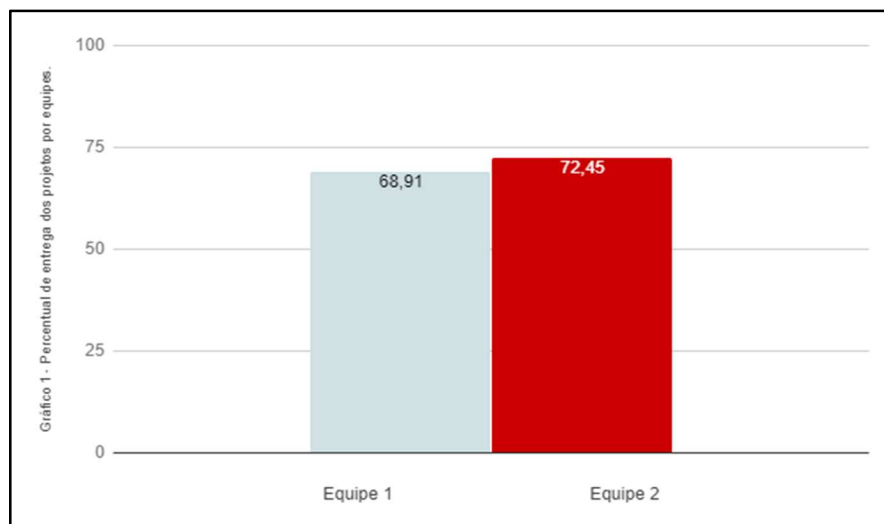
## **4.2 Análise documental**

Para complementar as ações apresentadas na entrevista serão apresentadas informações documentais que encontram-se no sistema interno da empresa, contendo os indicadores de produtividade das duas equipes de trabalho. Os indicadores utilizados pela empresa são: percentual das entregas das equipes, percentual de faturamento, nível de satisfação dos clientes, percentual de quantidade de defeitos resolvidos no primeiro atendimento, percentual de defeitos atingidos, quantidade de programações, tempo médio mensal do atendimento de defeitos, percentual de estouro em projetos.

Os documentos foram analisados mensalmente, utilizando uma média para um período de janeiro de 2016 a outubro de 2017. É importante informar que a empresa é formada por duas equipes de trabalho, que estas foram nomeadas em Equipe 1 e Equipe 2. A Equipe 1 é formada por 8 componentes e é responsável por 16 processos do sistema de gestão, tais como: compra, venda, comissão e meta, contabilidade, fiscal e regulamentação. Já a Equipe 2 é formada por 5 pessoas e é responsável por 6 processos do sistema de gestão, como o frente de loja, tarefa, manutenção. Desta forma, os índices de produtividade serão apresentados em forma de gráfico para o seu melhor entendimento.

O Gráfico 1 apresenta o percentual de entrega dos projetos por equipes. Esse percentual é calculado baseado nos projetos que foram alocados para serem entregues no períodos de um mês e quanto de fato foi entregue dentro deste período.

Gráfico 1 - Percentual de entrega dos projetos por equipes



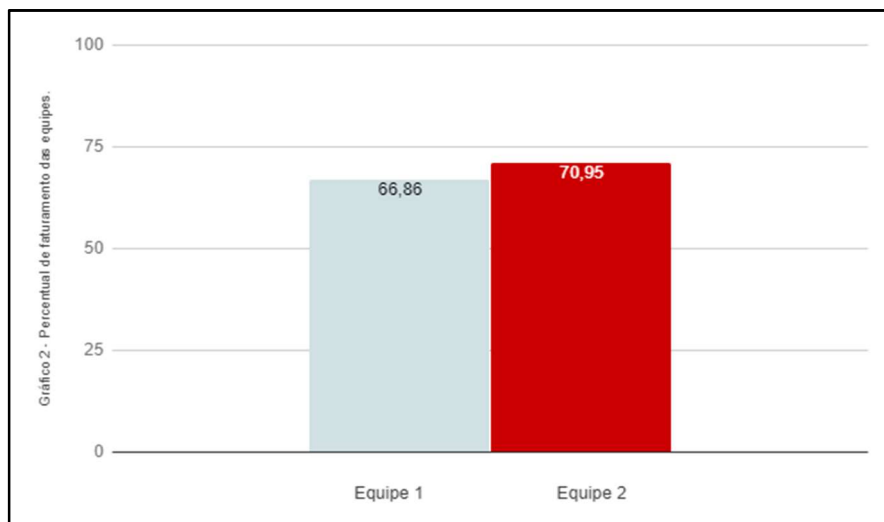
Fonte: Documento interno da empresa.

O Gráfico 1 apresenta uma diferença mínima de 3,54% entre as duas equipes, ou seja, esse índice encontra-se equilibrado. O gestor considera como um índice satisfatório um percentual de 90%.

O Gráfico 2 apresenta a média percentual de faturamento entre as duas equipes, para este cálculo é verificado o faturamento que está previsto para ser realizado dentro do período de um mês e o que fora realizado de fato. O faturamento da empresa ocorre conforme há o atendimento do projeto.



Gráfico 2 - Percentual de faturamento das equipes

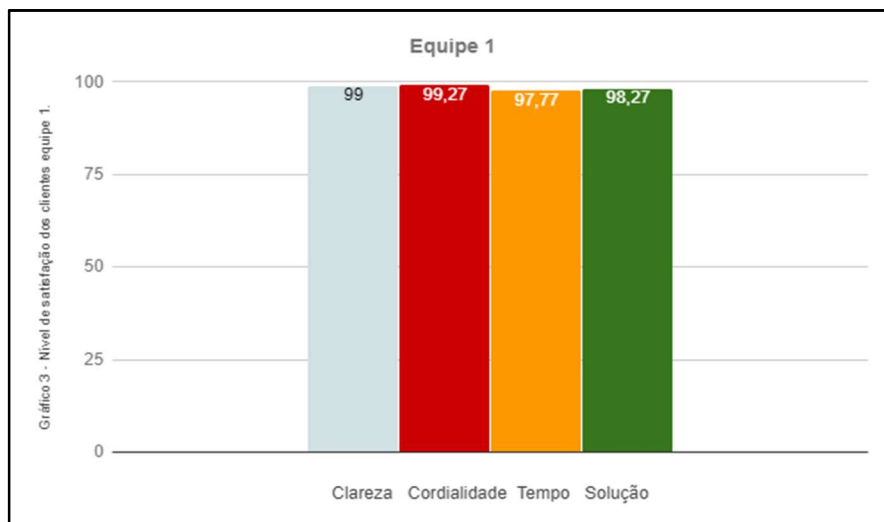


Fonte: Documento interno da empresa.

Através do Gráfico 2 pode-se notar que à Equipe 2 mais uma vez mostrou-se mais eficiente que à Equipe 1, porém a diferença também foi pequena. Isto ocorre, pois o faturamento dos projetos está parcialmente ligado a entrega, então como a Equipe 2 teve uma maior entrega consequentemente o seu faturamento também é maior. O faturamento não está totalmente ligado a entrega do projeto, pois pode ocorrer de ter um estouro no orçamento do cliente, ou seja, o projeto foi estimado em X horas, mas foi utilizado de fato 2X.

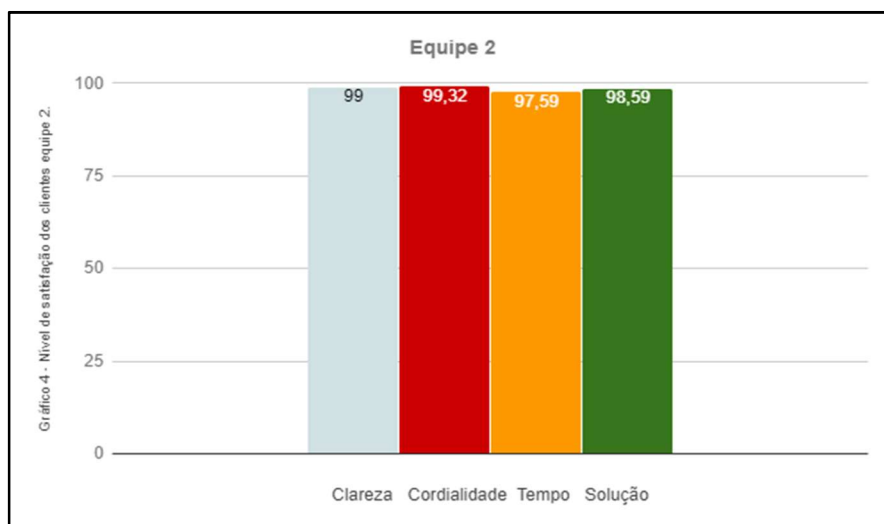
Os Gráficos 3 e 4 são referentes ao nível de satisfação dos clientes em relação: a cordialidade, sendo possível verificar a qualidade no atendimento quanto a simpatia, respeito e educação no atendimento prestado; clareza, tem como objetivo averiguar se o profissional consegue transmitir o conteúdo de forma que o cliente entenda; tempo, este critério verifica se o tempo de atendimento foi satisfatório; e solução, que tem como finalidade confirmar que a implementação realizada atendeu ao cliente da melhor forma possível. Ao final de cada projeto os clientes dão uma nota à equipe, avaliando os quatros critérios mencionados. O Gráfico 3 refere-se ao nível de satisfação da Equipe 1 e o Gráfico 4 ao nível de satisfação da Equipe 2.

Gráfico 3 - Nível de satisfação dos clientes Equipe 1



Fonte: Documento interno da empresa.

Gráfico 4- Nível de satisfação dos clientes Equipe 2



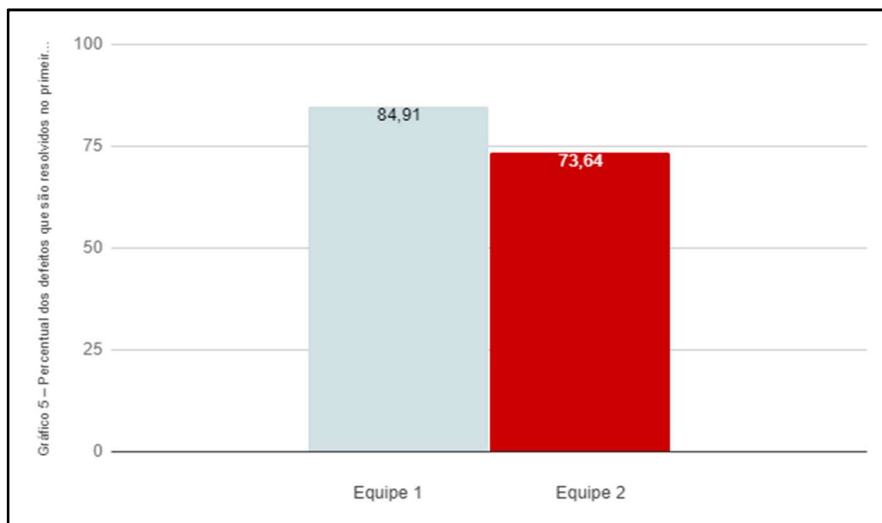
Fonte: Documento interno da empresa.

Pode-se observar que as equipes apresentaram um resultado balanceado e eficaz em relação ao nível de satisfação do cliente, apresentando percentuais próximos ao 100%. Importante salientar que para o cliente desses quatros critérios, os dois mais importante é o tempo e a solução.

O Gráfico 5 apresenta o percentual referente a quantidade de defeitos que são resolvidos no primeiro atendimento. Os defeitos são problemas encontrados pelo cliente no sistema de gestão e que representam custo para empresa Tech's, visto que os clientes não pagam pelo seu atendimento. Além disso, quando o cliente encontra um defeito no sistema isso causa transtorno, pois este pode parar as atividades da sua empresa. Desta forma, o ideal para a empresa é que os defeitos sejam atendidos de forma ágil e que não tenham nenhuma

nova reclamação por parte do cliente. Assim, a Tech's avalia os defeitos que são solucionados logo em seu primeiro atendimento sem nenhum retorno após a sua conclusão

Gráfico 5 – Percentual dos defeitos que são resolvidos no primeiro atendimento

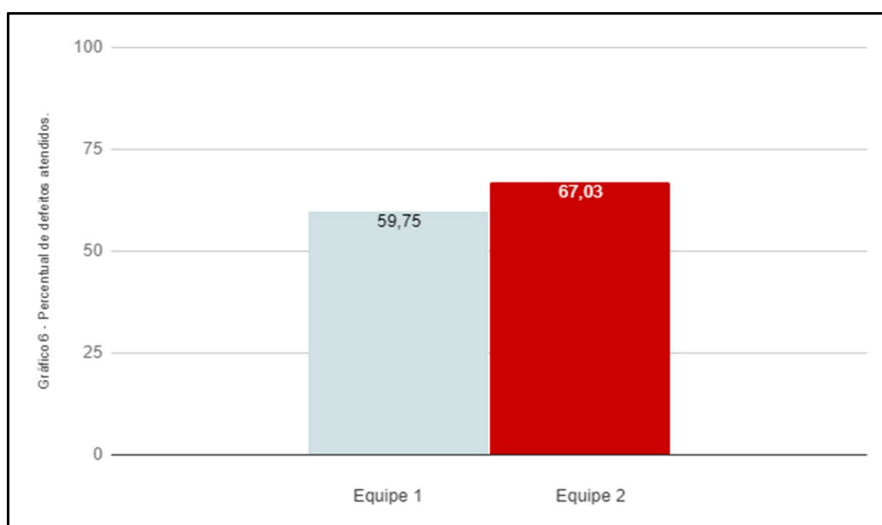


Fonte: Documento interno da empresa.

Mesmo a Equipe 1 sendo responsável por mais processos do sistema do que a Equipe 2, o gráfico apresenta que Equipe 1 apresentou um desempenho melhor no percentual de defeitos resolvidos no primeiro atendimento, apresentando uma divergência de 11,27%.

O Gráfico 6 apresenta o percentual de defeitos que foram efetivamente atendidos. Para calcular esse índice é realizada uma divisão dos defeitos concluídos dentro de um mês dividido pelo somatório da quantidade de defeitos que o mês iniciou e quantidade de defeitos que foram criados no mesmo período.

Gráfico 6 - Percentual de defeitos atendidos



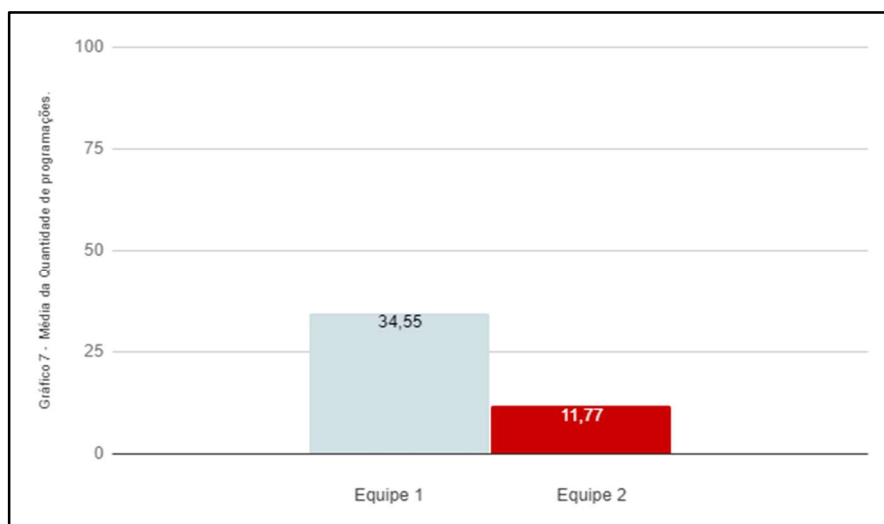
Fonte: Documento interno da empresa.

Com relação ao percentual de defeitos atendidos, à Equipe 1 teve um índice menor de

atendimento que a 2. Isto ocorre, pois como à Equipe 1 é responsável por maior parte dos processos do sistema, essa consequentemente tem um número de defeitos mais elevado, porém essa possui uma eficácia maior em relação à solução no primeiro atendimento, como pode-se observar no Gráfico 5.

Abaixo segue o Gráfico 7 que tem como objetivo apresentar uma média da quantidade de programações ocorridas. Os defeitos têm um prazo de 2 dias para serem atendidos, porém nos casos mais complexos a equipe pode solicitar ao gestor a postergação do atendimento, estendendo o prazo de acordo com o tempo que será necessário para a solução do problema, essa postergação do prazo chama-se programação.

Gráfico 7 - Média da Quantidade de programações

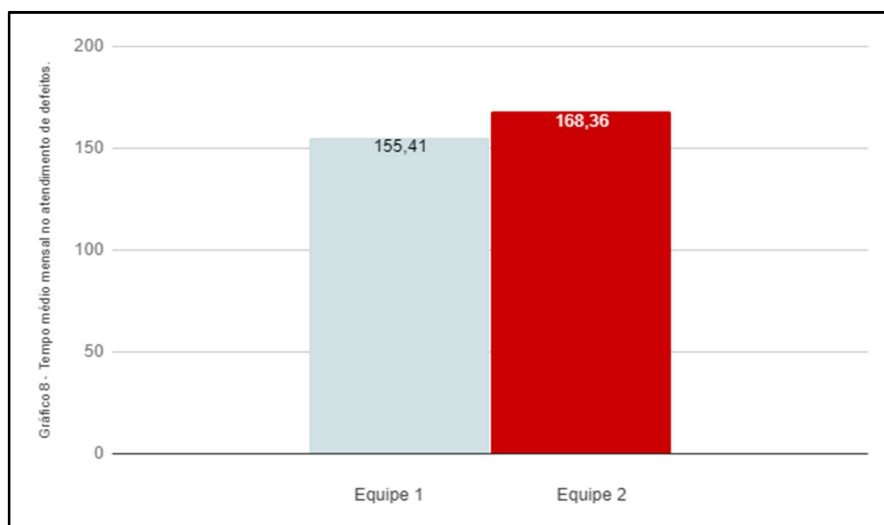


Fonte: Documento interno da empresa.

Através do Gráfico 7 nota-se que à Equipe 1 possui um índice de programação bem maior que à Equipe 2. Esse nível de programação pode causar insatisfações com o cliente, visto que estende o prazo de solução do problema, porém este não afetou o nível de satisfação no atendimento, pois as equipes quando realizam a programação dos defeitos devem verificar um paliativo no sistema de gestão de forma que seja possível o cliente continuar utilizando o sistema sem afetar suas atividades.

O Gráfico 8 apresenta o tempo médio mensal gasto em defeitos, esse tempo representa um custo para empresa, visto que o tempo gasto em defeito poderia ser despendido em horas de serviço para os clientes, trazendo assim receita.

Gráfico 8 - Tempo médio mensal em horas atendimento de defeitos

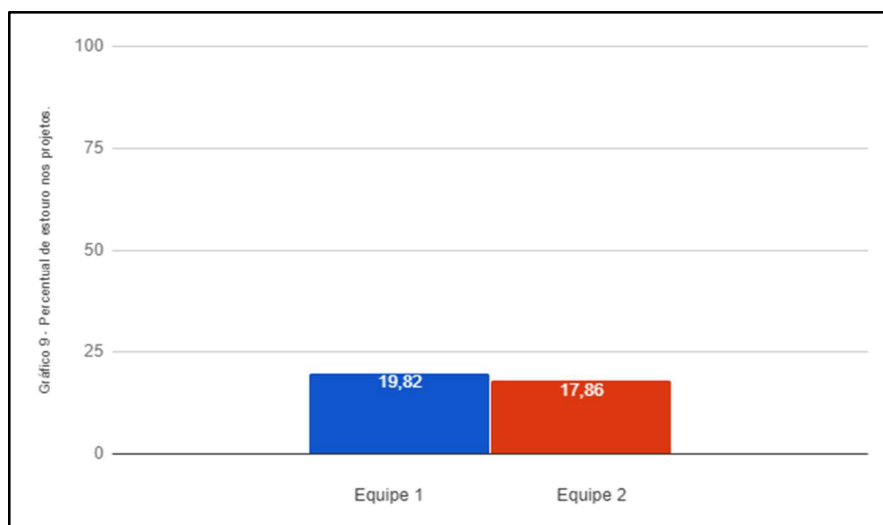


Fonte: Documento interno da empresa.

Com relação ao tempo médio mensal no atendimento de defeitos, nota-se uma diferença de 13 horas entre as duas equipes, sendo essa diferença preocupante, visto que a Equipe 2 possui menos componentes e é responsável por uma menor quantidade de processos do sistema, assim o tempo despendido por esta deveria ser menor.

O Gráfico 9 apresenta o percentual de estouro nos projetos, isso significa que foi dado um orçamento ao cliente, porém foram utilizadas mais horas que as estimadas. Quando isso ocorre, é necessário que o cliente aprove a nova quantidade de horas passada pela equipe, para tanto é necessário justificar o motivo do estouro, assim o cliente poderá optar por continuar ou não com o projeto.

Gráfico 9 - Percentual de estouro nos projetos



Fonte: Documento interno da empresa.

Em relação ao percentual de estouro nos projetos a Equipe 1 apresentou uma média de

19,82% e a Equipe 2 um percentual de 17,85. Assim pode-se perceber que as equipes em grande parte das situações cumprem o orçamento.

Os indicadores de produtividade das equipes sinalizam que em alguns aspectos estas se mostram eficazes, porém outros pontos necessitam de melhoria, tais como: a quantidade de defeitos e as horas que são atendidas, pois esses pontos fazem com que o faturamento da empresa seja inferior, causam transtornos ao cliente e evitam o atendimento de outras demandas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa que foi analisar como a gestão de equipes pode influenciar na condução de projeto de uma empresa de tecnologia da informação do estado do Ceará, foi atingido, pois com os dados obtidos foi comprovado que, as ações gerenciais promovidas pela empresa tem feito que esta atinja bons resultados em relação a entrega dos projetos e ao nível de satisfação dos clientes, que são dois fatores importantes para o sucesso de um projeto.

Em relação aos objetivos específicos que eram: descrever as ações gerenciais adotadas junto a equipe de trabalho, identificar como as equipes de trabalho atingem seus objetivos e práticas da gestão e planejamento de projetos, estes também foram atingidos. Assim, para entrevista foram realizadas 9 questionamentos para avaliar a visão do gestor sobre os fatores que afetam a eficácia da equipe conforme verificado na fundamentação teórica e as ações gerenciais tomadas sobre estes, referindo-se assim objetivo específico de descrever as ações gerenciais adotadas junto a equipe de trabalho e 6 questionamentos para identificar como as equipes atingem seus objetivos e a gestão colabora para isso, referindo-se ao segundo objetivo específico.

Através da análise da entrevista e dos documentos coletados, pode-se perceber que a gestão é preocupada em atingir o máximo de produtividade, verificando prazo, orçamento e qualidade. Este ponto é positivo visto que o cumprimento do prazo e orçamento e a entrega da melhoria com qualidade são cruciais para percepção do cliente, e isso foi demonstrado pelos gráficos do percentual de satisfação dos clientes (Gráficos 3 e 4) que apresentaram percentuais elevados, e o percentual de estouro nos projetos que apresentou percentuais baixos, representando um cumprimento do valor orçado ao cliente. Porém, o índice do percentual de entrega (Gráfico 1), apresentou um resultado não muito elevado e que este percentual necessita de melhorias, isso está ocorrendo pela quantidade elevada dos defeitos (demonstradas no Gráfico 6), pois as horas que estão sendo gastas em atendimento dos defeitos poderia estar sendo alocados somente para atendimento de melhoria, aumentando assim o índice de percentual de entrega e conseqüentemente o faturamento da empresa (Gráfico 2), visto que o defeito é custo e as melhorias são arcada pelo cliente.

Um dos pontos que pode trazer uma desmotivação da equipe, que foi percebido durante a entrevista, é fato que os profissionais são alocados com base no assunto que tem mais aptidão e conhecimento, isso é importante visto que traz uma maior produtividade, porém pode causar uma desmotivação, visto que o próprio profissional pode querer ser alocados em

projetos diferentes, trazendo novos desafios. Para reduzir a queda na produtividade, a empresa poderá investir em treinamentos dos profissionais para que todos sejam capazes de assumir vários assuntos.

Pode-se notar uma gestão centralizadora onde as regras e normas são definidas pelos gestores, porém que o gestor se preocupa com a opinião da equipe, pois ele podem colaborar e são ouvidos. A participação dos funcionários dentro da empresa também é um fator muito importante para a motivação.

Por fim, os gestores estão preocupados com a quantidade elevadas de defeitos e com a quantidade de horas que são despendida no atendimento deles, para isso estão refinando o processo do desenvolvimento de melhoria, buscando sempre que as soluções sejam revistas pelo próprio gestor. O gestor informou que durante a implantação desse projeto já houve uma melhora. Assim, será possível atender uma maior número de requisitos de melhoria, aumentando o faturamento da empresa e atendendo um maior número de clientes.



## REFERÊNCIAS

Cunha, Horácia e Sousa, Ribeiro. **Métodos Ágeis em Gerenciamento de Projetos**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC Editoras, 2015.

DuBrin, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

Gattoni, R.L.C. **Gestão do Conhecimento – Aplicado à prática da Gerência de Projetos**. 1 ed. Belo Horizonte, 2004.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Heldman, Kim. **Gerência de Projetos**. 5ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Hitt, Michael A. **Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica**. Rio de Janeiro: LTC Editoras, 2007.

Keeling, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

Maximiano, Antônio Carlos Amaru. **Administração de Projetos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Schwaber, Ken. **Agile Project Management with Scrum**. 2004

Silva, Aldephino Texeira. **Administração BÁSICA**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

**Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 3. ed. 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pensilvânia, USA, 2004.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO COM O GESTOR DA EMPRESA TECH'S UNIDADE FORTALEZA-CE**

Roteiro de entrevista elaborado com a intenção de obter informações que permitirão análise e contribuição para monografia sobre o tema: A eficácia na gestão de equipes analisando uma empresa de tecnologia da informação.

1. Para a escolha dos membros das equipes quais são os critérios utilizados?
2. Qual o tamanho de equipe que você considera ideal?
3. Como ocorre a definição do papel dentro da equipe?
4. Como são determinadas as normas e regras da equipe? As considera positivas ou negativas?
5. O que você considera necessário para que a equipe seja eficaz?
6. Você acha que a coesão entre os membros da equipe é um fator que atrapalha ou traz benefícios?
7. Você considera que a coesão excessiva pode atrapalhar no desempenho da equipe? Como?
8. O conflito na equipe você encara como algo positivo ou negativo? Justifique? Quais são as causas que você considera que causam o conflito? Como evitá-lo?
10. O que é utilizado para deixar a equipe motivada?
11. Enumere quais desses pontos você considera que tem uma maior influência na motivação da sua equipe?
  - a) Recompensa
  - b) Interesse em alcançar a missão do projeto
  - c) Desafios
  - d) Ameaça
  - e) Avanço e crescimento profissional
12. Como você acha que a comunicação pode ser um fator importante para o desempenho da equipe?
13. O que você faz na sua gestão que é importante para atingir a eficácia da equipe?
14. Como você mensura o sucesso da equipe?
15. Como você identifica os pontos fortes da equipe quanto a satisfação do cliente?

