



# O TRABALHO COM EQUIPES MULTIFUNCIONAIS COMO RESPOSTA ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES

**Adriane Hartman** - adriane.h@terra.com.br

CEFET-PR-PG

Av. Monteiro Lobato, s/nº - km 04

84016-210 – Ponta Grossa - PR

**Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis** - dalcio@ppgte.cefetpr.br

CEFET-PR

Av. Sete de Setembro, 3165

80230-901 – Curitiba – PR

**Prof. Dr. João Luiz Kovaleski** – kovaleski@pg.cefetpr.br

CEFET-PR-PG

Av Monteiro Lobato, s/n - km 04

84016-210 – Ponta Grossa – PR

***Resumo:** O objetivo deste estudo é mostrar como as equipes multifuncionais trabalham nas organizações produtivas, podendo gerar vantagens competitivas através das pessoas, as quais são imprescindíveis ao acompanhamento das mudanças vivenciadas atualmente pelas diversas organizações. Também discute a importância do incentivo que deve ser proporcionado pelos líderes, ao trabalho em equipe. Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados levantamentos bibliográficos e métodos de observação e entrevistas, em uma das indústrias de fertilizantes da região de Ponta Grossa, Paraná. Os resultados da pesquisa mostraram que o trabalho em equipes multifuncionais, conduz a uma melhor produtividade, maior criatividade, e a um maior comprometimento das pessoas em relação às metas da organização.*

***Palavras-chave:** Equipes Multifuncionais, Mudanças Organizacionais, Produtividade, Metas Organizacionais.*

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo visa demonstrar a importância do trabalho em equipes multifuncionais, como forma de se acompanhar as mudanças ambientais que ocorrem no mundo empresarial, através do incentivo à participação das pessoas nos processos decisórios dos gestores.

Este incentivo pode gerar motivação, comprometimento com as metas estabelecidas e melhorias na produtividade. Tal incentivo pode tornar-se imprescindível quando um líder necessita estimular e trabalhar com sua equipe estruturada, pois, como cita Davenport, “Sem a estrutura de equipe para estimular a interação social, os trabalhadores que realizam essas tarefas podem tornar-se alienados.” (DAVENPORT, 1994, p. 115).

Ou seja, uma equipe que trabalha sem participar efetivamente dos processos decisórios, pode acabar por não se comprometer com as metas estabelecidas pela organização.

Também procura-se aqui, analisar como a influência do líder, pode estimular a participação das pessoas no processo decisório das organizações. Processo este que pode ser indispensável no atual mundo de mudanças cada vez mais aceleradas, e essas mudanças precisam ser acompanhadas, e até mesmo antecipadas, pois caso contrário, o próprio mercado onde as organizações atuam pode acabar retirando estas do cenário competitivo atual.

Vive-se hoje a era do conhecimento, das organizações que aprendem, onde se tornou fundamental para as empresas a permuta deste conhecimento entre seus integrantes, pois esta transferência pode criar um efeito sinérgico no que diz respeito à criatividade das pessoas, que pode ser extremamente importante para as estratégias das organizações diante deste ambiente de mutabilidade.

“Nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações quanto à de hoje. Sejam elas equipes gerenciais, equipes de desenvolvimento de produtos ou forças-tarefa multifuncionais.” (SENGE, 2002, p. 263).

Conforme a visão de Senge, as organizações precisam acompanhar e até mesmo prever tais mudanças, e, o trabalho em equipe multifuncional, pode ser uma ferramenta eficaz, criando uma competitividade sustentável interagida com um efeito sinérgico nas organizações.

## **2. GRUPOS DE TRABALHO x EQUIPES DE TRABALHO**

Segundo Robbins, existe uma diferenciação entre grupos de trabalho e equipes de trabalho. Os grupos de trabalho interagem apenas para trocar informações e tomar decisões, numa ajuda mútua necessária para o desempenho, mas cada um em sua área de conhecimento e/ou atuação.

“...grupo cujos membros interagem basicamente para partilhar informações e tomar decisões, para mutuamente se ajudarem no desempenho em sua área de responsabilidade.” (ROBBINS, 2001, p. 260).

Por outro lado, as equipes de trabalho, são aquelas onde os integrantes buscam a sinergia, onde o resultado alcançado pela equipe como um todo pode ser maior do que a simples soma dos resultados individuais de cada participante, isoladamente em sua área de atuação. “...grupo cujos esforços individuais resultam em um desempenho, que é maior que a soma das contribuições de cada um dos indivíduos.” (ROBBINS, 2001, p. 262).

Ou seja, nem todo grupo pode ser considerado realmente como uma equipe de trabalho. Para que exista uma equipe, é preciso que todos estejam buscando o objetivo comum do grupo, e não apenas interagindo na busca de ajuda para a realização de seus objetivos individuais.

Ainda na visão de Robbins, “As equipes geralmente superam os indivíduos quando as tarefas realizadas exigem aptidões múltiplas, discernimento e experiência.” (ROBBINS, 2001, p. 272). Quer dizer, a criação de equipes multifuncionais pode promover uma vantagem competitiva em relação à utilização de grupos.

As equipes de trabalho multifuncionais podem ser um fator fundamental na busca de vantagens competitivas, pois a interação das pessoas em equipes pode se transformar num dos pilares de sustentação de qualquer organização.

Na expressão de Katzenbach e Smith, em relação às equipes de trabalho, “...elas são um elemento básico para o desempenho diante de um cenário de mudanças profundas.” (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 185). Ou seja, as equipes podem ser utilizadas como resposta às mudanças organizacionais vivenciadas no mundo atual, dinâmico e globalizado.

E ainda, corroborando com esta visão da necessidade de formação de equipes de trabalho nos dias de hoje, citam Katzenbach e Smith, “...líderes em todas as organizações valorizam ainda mais as equipes...” (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 185). Considerando esta visão,

pode ser muito importante a liderança voltada para a formação de equipes de trabalho multifuncionais.

Para a efetiva criação de equipes de trabalho multifuncionais, também torna-se necessária, a busca da aprendizagem em equipe. Segundo Senge, “A disciplina da aprendizagem em equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão...”. (SENGE, 2001, p. 264).

Senge diz também que no diálogo acontece uma profunda atenção e a suspensão do ponto de vista das pessoas, porém, na discussão, diferentes visões são apresentadas e defendidas, e existe uma busca da melhor visão que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Diz ainda que, diálogo e discussão, são complementares, mas a maioria das equipes não tem habilidade de distinguir um do outro.

Para ocorrer efetivamente esta aprendizagem através do diálogo, pode se tornar necessário o incentivo à participação das pessoas nos processos decisórios dos líderes das equipes. As pessoas podem ter certos bloqueios à participação, os quais podem impedir que as equipes alcancem o efeito sinérgico citado acima.

Muitas vezes, estes bloqueios à participação podem existir devido a receios que as pessoas venham a ter em relação a erros que possam cometer durante uma ativa participação dentro de um processo decisório, principalmente se estas pessoas não tiverem conhecimentos que podem ser necessários para se chegar a uma decisão correta.

Conforme cita Mañas, “A falta de conhecimentos é tida de maneira geral como um bloqueio psicológico.” (MAÑAS, 2001, p.50). Porém, a participação pode ser estimulada independentemente de ser considerada pela equipe como certa ou como errada, pois mesmo a partir de erros, pode-se aprender e transformá-los em acertos.

Covey, expressa a idéia de que as pessoas devem participar mesmo que venham a cometer possíveis erros, “A atitude proativa em relação a um erro consiste em reconhecê-lo instantaneamente, corrigi-lo e aprender com ele. Isto transforma literalmente o fracasso em sucesso...” (COVEY, 2003).

Quer dizer, o problema não está em errar, mas sim em não aproveitar um erro para transforma-lo em aprendizagem.

Ainda reforçando esta idéia, Chiavenato também cita, “...deve-se assumir que não existem fracassos, mas experiências que são positivas em maior ou menor grau. (CHIAVENATO, 2004, p. 38).

E na busca da efetiva participação das pessoas nos processos decisórios como forma de promover a criatividade e a motivação, os líderes de equipes podem gerar os incentivos necessários.

Segundo Mañas, “As pessoas dentro das organizações, tanto individualmente ou quando agrupadas, se, incentivadas, provocadas, pressionadas, demonstram uma capacidade relativamente elevada de criatividade.” (MAÑAS, 2001, p. 46).

Ou seja, as pessoas podem necessitar de uma “força extra” para que realmente se sintam estimuladas à aprendizagem e à participação ativa na busca da realização das metas organizacionais, interagindo realmente como equipes de trabalho.

### **3. METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA**

Para a realização da presente pesquisa, foi utilizado um levantamento bibliográfico pertinente ao assunto, o qual já vem sendo abordado nos tópicos anteriores, e também, observações e entrevistas com o gerente administrativo do departamento comercial de vendas, de uma das indústrias de fertilizantes da região de Ponta Grossa, Paraná.

O referido gerente, passou a trabalhar com o sistema de equipes multifuncionais em seu departamento e utiliza alguns métodos simples de incentivos à participação dos seus subordinados em seus processos decisórios.

As entrevistas buscaram identificar as melhorias obtidas em termos de rapidez no desenvolvimento das tarefas a partir do emprego do sistema de trabalho em equipe multifuncional, bem como a melhoria em termos de motivação do pessoal, dos incentivos promovidos para a participação das pessoas nos processos decisórios e da maior facilidade de acompanhamento das mudanças organizacionais e ambientais proporcionada pelo trabalho em equipe multifuncional.

#### **4. A EQUIPE MULTIFUNCIONAL NA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES**

O caso em questão foi estudado no departamento comercial de vendas, de uma das indústrias de fertilizantes da região de Ponta Grossa, Paraná.

Neste departamento, o gerente passou a adotar o sistema de trabalho em equipe multifuncional, ou seja, onde todos os integrantes recebem treinamento sobre todas as funções do departamento, adquirindo aptidões e habilidades para executar qualquer uma das tarefas do setor.

Sendo assim, pode-se resolver os problemas que ocorrem quando algum funcionário entra em férias, falta ao trabalho por algum motivo, entre outros, pois qualquer um dos demais funcionários pode suprir imediatamente esta lacuna.

O método utilizado por este gerente pode ser embasado na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson, quando citam que, “Equipes transfuncionais facilitam os esforços para integrar atividades associadas com diferentes funções organizacionais...” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 535).

Sendo assim, as equipes de trabalho onde todos são capacitados para realizar todas as funções de um determinado setor, podem criar uma sinergia e obter vantagens competitivas para a organização.

A partir da utilização do sistema de trabalho em equipe multifuncional, este gerente também passou a adotar métodos para incentivar as pessoas de sua equipe a participarem ativamente de suas decisões.

Esta participação é estimulada através de reuniões semanais e informais, onde cria-se um ambiente totalmente descontraído e incentiva-se as pessoas ao diálogo e à sugestão de idéias para o desenvolvimento das diversas atividades realizadas pelo departamento.

A reunião inicia-se com conversas informais sobre variados assuntos, um diálogo aberto, e aos poucos, depois que percebe-se que todos estão descontraídos, passa-se a discutir os assuntos pertinentes ao trabalho propriamente dito.

O diálogo inicial mostra-se muito importante para uma boa continuidade da reunião, pois é aí que o funcionário percebe que o líder está disposto a interagir, a trocar idéias. Como cita Bitencourt, “Quanto mais espontâneo e caloroso for o diálogo, maior será a influência possível entre os interlocutores.” (BITENCOURT et al, 2004, p. 127).

Como o ambiente se torna descontraído, percebe-se que as pessoas se sentem mais à vontade para participar e acabam tendo idéias criativas, quando percebem que o líder (gerente) está disposto a ouvir.

Como citam Katzenbach e Smith, “...esperamos a oportunidade de sermos ouvidos e respeitados, de influenciar o andamento das atividades, de colaborar e de alcançar verdadeiro progresso em relação à orientação mútua e às metas definidas.” (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 112). Sendo assim, verifica-se que as pessoas podem desejar serem ouvidas para exporem suas idéias, e dessas idéias podem surgir soluções importantes para os diversos problemas organizacionais.

Outro ponto que o gerente em questão evidencia para sua equipe de trabalho, é que deve-se trabalhar pensando no sistema ganha-ganha, ou seja, não se estabelece um cenário de competição entre os funcionários, mas sim, um ambiente onde os resultados da equipe são um mérito de todos, assim como também, não existe o erro de uma pessoa apenas, se ocorrer algum erro, este também será da equipe como um todo.

Este sistema ganha-ganha também é citado na visão de Covey, "...a cooperação no trabalho é tão importante para a livre empresa quanto a competição no mercado. O espírito de Ganha/Ganha não sobrevive em um ambiente de competição e disputa." (COVEY, 2003, p. 299). Quer dizer, para que alguém ganhe, todos tem que ganhar ao invés de alguém ter que perder.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

As respostas às entrevistas realizadas com o gerente do departamento comercial de vendas da indústria em estudo, geraram os resultados apresentados no gráfico da figura 1, onde pode-se realizar uma análise em relação ao caso estudado.

Pelos resultados obtidos, percebe-se que a equipe de trabalho em questão obteve uma sensível melhoria de desempenho a partir da utilização do método de equipe multifuncional no departamento analisado.

Primeiramente, como todos os funcionários passaram a receber treinamentos constantes sobre as diversas funções, a rapidez com que passaram a realizar as diversas tarefas atribuídas à equipe teve um aumento substancial.

Este aumento na rapidez, deveu-se não somente ao fato de possíveis substituições nos casos de faltas ou férias citados anteriormente, mas também, porque nas situações onde ocorre uma diminuição da carga de trabalho de um funcionário, este passa imediatamente a auxiliar um outro colega, que esteja com uma carga de trabalho excessiva naquele momento, ou seja, cria-se aí um efeito sinérgico.

Como cita Covey quando fala em sinergia, "Ela catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas." (COVEY, 2003, p. 341). Através desta cooperação, o poder da equipe se eleva, causando uma sensível melhora no desempenho das tarefas.

Também, na visão de Katzenbach e Smith, "Verdadeiras equipes aprendem a explorar as sobreposições de habilidades no grupo de modo que as pessoas possam ajudar umas às outras quando necessário." (KATZENBACH; SMITH, 2001, p. 102).

A partir do incentivo à participação das pessoas nos processos decisórios, observou-se que os funcionários do departamento comercial de vendas passaram a se sentir mais motivados e envolvidos com os objetivos da organização, pois passaram a sentir-se a partir daí, como parte integrante da empresa.

Também a participação propriamente dita, teve uma visível evolução, pois, as pessoas do departamento, se sentiram mais envolvidas com as decisões do líder, e esse envolvimento promovido a partir da solução de problemas em grupo, como cita Maximiano, faz com que as pessoas se motivem a ajudar o gerente.

O envolvimento no processo decisório vai além da simples comunicação. Envolver significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. As pessoas passam a auxiliar os gerentes a tomar decisões. (MAXIMIANO, 2000, p. 468).

Mas a grande melhoria observada, deu-se em relação à maior flexibilidade das pessoas em relação às mudanças que precisaram ser implantadas ao longo do tempo dentro do departamento em estudo. A partir da implantação do sistema de trabalho em equipe

multifuncional, o gerente do departamento verificou um impacto de grande valia para se atingir os objetivos planejados.

As pessoas se tornaram mais maleáveis na aceitação de mudanças necessárias. Anteriormente, existia uma certa resistência sempre que se cogitava mudar algum processo ou método de trabalho, devido às mudanças ocorridas no ambiente, no mercado competitivo, etc. Agora, quando existe a necessidade de se implantar mudanças, o trabalho fica facilitado.

Como o próprio gerente citou durante as entrevistas, “O sistema multifuncional agrega valor tanto para a empresa como para os funcionários que se sentem motivados e sempre aprendendo coisas novas, aumentando o seu crescimento profissional. É o sistema ganha-ganha.”

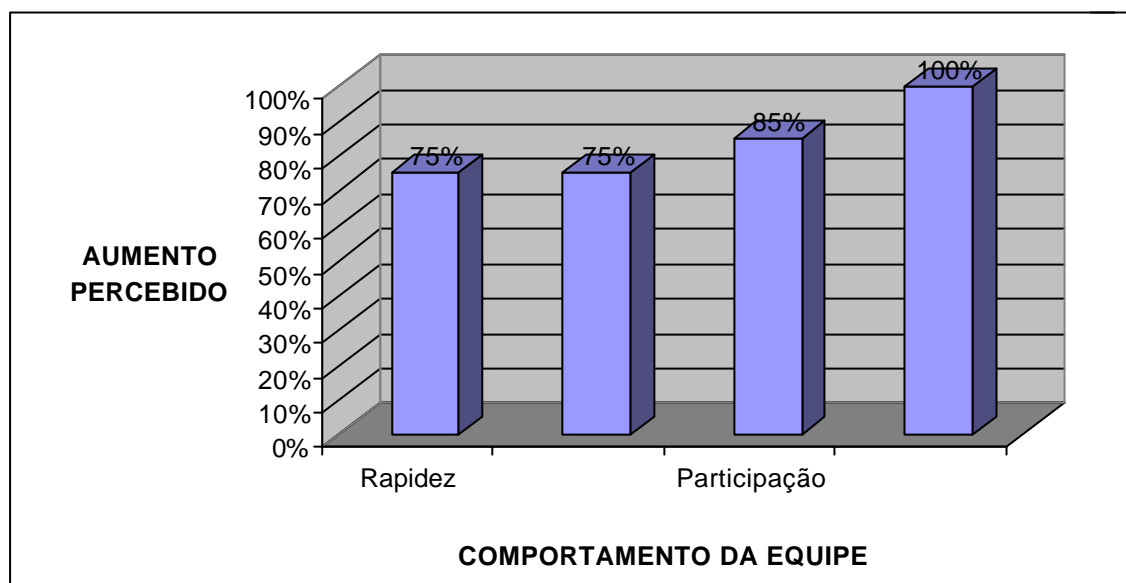


Figura 1 – Comportamento das pessoas a partir da implantação do trabalho em equipe multifuncional

E, provavelmente, as pessoas tomam consciência de que as mudanças podem ser além de necessárias, benéficas para suas carreiras, o que vem a facilitar sua adaptabilidade às mudanças organizacionais. E o gerente pode ser o grande agente de mudanças com sua equipe. Como cita Robbins, “Os gerentes são catalisadores e assumem a responsabilidade pela gestão do processo de mudança.” (ROBBINS, 2001, p. 37).

Ainda segundo Robbins, para que o gerente consiga gerir as mudanças, o mesmo deve desenvolver quatro atividades principais, ser um treinador, delegar poder aos funcionários, compartilhar informações e ser sensível às diferenças pessoais de seus subordinados.

Durante as entrevistas realizadas, pode-se observar que com a implantação do trabalho em equipe multifuncional, o gerente em questão passou a se utilizar das quatro ferramentas citadas acima, o que veio a promover uma maior satisfação de seus funcionários e também uma melhor produtividade em seu departamento.

## 6. CONCLUSÃO

O presente trabalho mostrou a grande importância do incentivo à participação das pessoas nos processos decisórios dos gestores, na facilitação de um acompanhamento das empresas às

mudanças organizacionais necessárias e existentes no mundo globalizado e no mercado competitivo atual.

Mostrou-se aqui, a importância do trabalho em equipes multifuncionais, as quais podem gerar um efeito sinérgico que eleva a capacidade produtiva das equipes através de fatores como motivação, rapidez, flexibilidade, absorção das mudanças organizacionais, entre outros.

Também observou-se a necessidade do diálogo aberto e constante entre o líder de uma equipe e seus funcionários, os quais passam a trabalhar com um maior comprometimento quando interagem na equipe e participam das decisões do gerente.

Outro fator aqui apresentado, foi a importância da transformação de grupos de trabalho em equipes de trabalho, as quais podem apresentar resultados maiores do que no caso dos primeiros, pois as equipes trabalham realmente numa interação onde sua força pode mostrar-se maior do que a simples soma dos esforços individuais de cada integrante do grupo, ou seja, mais uma vez a sinergia encontra-se presente nas equipes de trabalho multifuncionais através da visão ganha/ganha.

A presente pesquisa não pretende esgotar o assunto em questão, pois muitos trabalhos relativos ao mesmo podem ser desenvolvidos e apresentados ao longo do tempo, podendo trazer contribuições significativas para a busca da eficácia das equipes através do trabalho em equipes multifuncionais, e do incentivo à participação das pessoas nos processos decisórios de gestão.

Sendo assim, como sugestão, pesquisas futuras poderão vir a reforçar os levantamentos aqui apresentados, evidenciando através de outros casos semelhantes, a real necessidade do desenvolvimento do trabalho em equipes multifuncionais, e, planos de incentivo à participação das pessoas nos processos decisórios, como forma de se atender as mudanças organizacionais existentes no mercado competitivo atual.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COVEY, S. R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MAÑAS, A. V. **Gestão de Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 2002.

## **AN ANSWER TO THE CHANGES ORGANIZATIONAL THROUGH THE WORK IN TEAMS MULTIFUNCTIONAL: A CASE STUDY IN THE INDUSTRY OF FERTILIZERS**

**Abstract:** *The objective of this study is to show as the teams multifunctional they work in the productive organizations, could generate competitive advantages through the people, which are now indispensable to the accompaniment of the changes lived for the several organizations. It also discusses the importance of the incentive that it should be provided by the leaders, to the work in team. For the development of the research bibliographical risings and observation methods and interviews were used, in one of the industries of fertilizers of the area of Ponta Grossa, Paraná. The results of the research showed that the work in teams multifunctional, drives to a better productivity, larger creativity, and to an adult to compromise of the people in relation to the goals of the organization.*

**Key-words:** *Teams Multifunctional, Change Organizational, Productivity, Organizational Objectives.*