

## GESTÃO DE EQUIPES NA SAÚDE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SAÚDE EM ARAGUAINA-TO

MANAGEMENT OF TEAMS IN HEALTH: CASE STUDY AT A HEALTH COMPANY IN ARAGUANA-TO

Lucélia Gomes de Araújo SILVA<sup>2</sup>, Sergio Zeno GRANETTO<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Graduação em Gestão Hospitalar, Faculdade Católica Dom Orione.

<sup>2</sup> Orientador. Administração- ULBRA Palmas/TO. Especialista pós-graduação em gestão pública-ITOP Palmas/TO. Mestrando em educação-UFT Palmas/TO e professor da Faculdade Católica de Araguaína.

### RESUMO:

Sendo instituições completamente complexas, a saúde, além do trabalho técnico que já se espera como o trato técnico a nível preventivo à saúde, precisa também de equipes bem dinâmicas, práticas e eficientes. O trabalho em equipe é uma estratégia para que a gestão possa dispor ao seu público um serviço de qualidade. Nesse contexto, o presente trabalho objetiva a realização de pesquisa bibliográfica com ênfase no tema proposto. Além disso, realizar pesquisa de campo, no sentido de coletar e analisar sistematicamente informações que possa contribuir significativa e efetivamente para a seriedade e eficácia desse trabalho. Nesse contexto, estaremos apresentando este trabalho também tem o objetivo de apresentar considerações importantes concernentes ao trabalho em grupo, sobretudo na área médica no que tange à gestão da saúde. Realizou-se pesquisa em loco, com aplicação de questionário em empresas que atuam na área da saúde, negociando produtos ou serviços, como medicamentos e planos de saúde. O objetivo foi observar o engajamento dos funcionários enquanto equipe.

**Palavras-chave:** Trabalho em equipe, Gestão, Motivação, Treinamento, Pesquisa.

### ABSTRACT:

Being completely complex institutions, hospitals, in addition to the technical work already expected as the technical treatment in the preventive level to health, also needs very dynamic, practical and efficient teams. Teamwork is a strategy so that management can provide its public with a quality service. In this context, the present work aims at the accomplishment of scientific bibliographical research with emphasis on the proposed theme. In addition, conduct field research in order to systematically collect and analyze information that can contribute significantly and effectively to the seriousness and effectiveness of this work. In addition, this work also has the power to present exordial considerations concerning group work, especially in the medical field regarding hospital management. Research was conducted locally, in companies that work in the health area, negotiating products or services, such as medicines and health plans. The goal was to observe employee engagement as a team. The questionnaire aimed to bring to the fore elements that evidenced the dynamics of work in teams.

**Keywords:** Teamwork, Management, Motivation, training, Research

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objetivo conhecer umas das características principais procuradas hoje na saúde, que é trabalhar em equipe. Esta capacidade é benéfica para o ambiente corporativo, pois permite que as tarefas sejam cumpridas com mais rapidez e eficiência, além de estimular o aprimoramento de cada profissional. É uma necessidade e um grande desafio para os profissionais de gestão de pessoas.

Não deve ser tão fácil para os gerentes, uma vez que delegar influencia na estrutura hierárquica da distribuição de poder.

Uma organização hospitalar que investe em motivar seus funcionários tende a ter um retorno, tanto em termos financeiros, quanto relativo à satisfação dos clientes, maior do que uma organização hospitalar que não visa estimular os funcionários.

Para que as pessoas possam apresentar o máximo de suas potencialidades, faz-se necessário traçar estratégias para entender as individualidades e tirar o melhor proveito de cada uma com a finalidade de acrescentar ao grupo.

Neste sentido, apresenta-se a seguinte problemática. Para um bom trabalho em equipe é preciso ter uma boa estratégia de gestão?

O principal objetivo desse trabalho é estudar o trabalho em equipe, como aplicar estratégias para alcançar os propósitos de uma organização no cumprimento de sua missão, seguindo de acordo com a forma que a sua visão se comunica. Já que o planejamento estratégico deve ser executado com a missão e valores da empresa.

Especificamente, objetiva-se pesquisar sobre o trabalho em equipe na gestão da saúde. Além de apontar estratégias para o desenvolvimento de equipes e analisar planos estratégicos

(etapas do planejamento e início da gestão estratégica).

A metodologia utilizada é composta de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo sobre o assunto, utilizando livros, artigos científicos, sites específicos e vídeos, bem como de pesquisa quantitativa e qualitativa, com o uso de um questionário com perguntas fechadas e 2 (duas) perguntas abertas a 9 (nove) funcionários de uma empresa de vendas de medicamentos.

O trabalho está dividido em quatro tópicos, mais a introdução e as considerações finais. No primeiro, são discutidas questões conceituais sobre trabalho em equipe. No segundo, são discutidos fatores que motivam o trabalho em equipe. No terceiro, são abordados alguns aspectos sobre o diálogo entre o gestor e a equipe. No quarto tópico, estudo de caso com 9 (nove) pessoas em uma empresa de saúde.

## 2. TRABALHO EM EQUIPE

As pessoas que trabalham em equipes desenvolvem espírito de colaboração contribuindo para o desenvolvimento integral do grupo. Dessa forma o espírito colaborativo se torna mais evidente quando estou em grupo aumenta minha autonomia. Com o devido treinamento e com participação crescente das pessoas, podem-se atuar positivamente numa realidade de participação ampliada, com isso as lideranças estabelecidas nas instituições precisam estar preparadas para estas mudanças (Mark, 2002). O trabalho em equipe nada mais é do que a soma dos esforços individuais e coletivos de um grupo de indivíduos, mas também é a soma das necessidades, inspirações, desejos individuais e coletivos (HACKMAN, 2000).

A capacidade de trabalhar em grupo

ocorre gradualmente de acordo com aptidão técnica e as habilidades profissionais de cada pessoa, experiência profissional que cada indivíduo traz para o grupo. São qualidades que se aprimoram com o paradigma de trabalho coletivo. Desenvolver ou aprimorar essa aptidão é o intento do processo de crescimento das equipes.

Fischer; Dutra e Amorim (2009) citam como exemplo de trabalho em equipe os canadenses que tem como cultura a relação do ganha-ganha, em que todos saem ganhando, os empregados (colaboradores) não tem medo de perderem seus empregos e o patrão tem bons resultados na empresa por terem uma equipe motivada. Ou seja, o patrão tem bons resultados e em contrapartida, os empregados permanecem contratados.

Trabalhar em equipe é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Isto significa dizer o esforço e a união de um coletivo de pessoas no sentido de atingir metas e realizar objetivos maiores. Portanto, trabalhar em equipe é uma incumbência importante para o sucesso nas ações desenvolvidas pela equipe. Em geral, em um grupo de trabalho, o líder é o encarregado de gerenciar as ações, no entanto não é esse tipo de liderança que marca o time e sim as ações coordenadas, juntas, associadas, que definirão uma trajetória de sucesso e de vitórias, atingindo assim o desejado. (Fischer; Dutra e Amorim, 2009).

Para que a administração de técnicas e procedimento em um ambiente de trabalho ocorra de acordo com o esperado, primar pela autonomia humana é imprescindível. Nesse sentido, para que o equilíbrio e desempenho das funções aconteçam é preciso mais que simplesmente delegar tarefas. A combinação de ideias e planos deve andar afinados. De acordo com Hardingham (2000), a equipe deve ter objetivos comuns e

união de esforços, pois com essas colaborações o trabalho desenvolvido logrará qualidade.

Os membros da equipe, quanto mais se desenvolvem como um conjunto coordenado de esforços, o sinônimo de equipe fica mais evidente e os indivíduos envolvidos aumentam suas participações, tornando o trabalho mais produtivo. Quando há certa interatividade na equipe, o resultado é maior, flui com facilidade o crescimento tanto humano quanto profissional e laboral.

O novo modelo de executivos que o mercado procura selecionar, leva em consideração a capacidade de compartilhar força de trabalho, inteligência, competências e habilidades, pessoas preparadas para novos paradigmas nas interações entre os membros dos grupos de trabalho.

Quando há sintonia na realização do trabalho, os próprios integrantes da equipe sentem-se motivados, certos que cumpriram o desejado. Segundo Stefano *et al* (2006), nos últimos tempos as empresas tiveram preocupações em treinar o pessoal para desenvolver as atividades com mais qualidades e êxitos, comprometendo-os a buscar resultados mais satisfatórios.

De acordo com Lacombe e Tonelli (2001), o papel planejado a ser desenvolvido pelas instituições é aprimorar o ambiente de recursos humanos de maneira que possa incorporar as ações em amplo espaço de tempo, os aspectos fundamentais para esse universo, bem como as demandas de pessoal. Isso significa dizer que as instituições precisam pensar e organizar políticas, para que na prática possam dispor de elementos que estructure a massa humana que vai gerenciar e alavancar essa nova forma de organização e de trabalho.

Martins & Dal Poz (1998), afirmam que a ideia de trabalho em equipe encontra, também, de certa maneira, apoio da crítica feita aos para-

digmas clássicos de administração que estão ramificados em todos os setores da produção, inclusive na área da saúde. No setor da saúde, por exemplo, tendo como característica a prestação de serviços e do próprio processo de trabalho típico da área, como a complexidade dos equipamentos utilizáveis de forma manual, de maneira que tais serviços estão sempre atrelados ao profissional da saúde e o paciente. É nesse aspecto que o trabalho em equipe atinge seu pondo ideal.

Essa forma de trabalho expressa uma busca de solução mais rápida para problemas emergenciais. Rocha (1986) afirma que na enfermagem dos anos do pós-guerra, o trabalho em equipe foi fundamental para alcançar níveis de sucesso impressionante, devido à pouca mão de obra e o vultoso número de serviços a serem desenvolvidos. Tanto na medicina quanto na enfermagem, a tônica é sempre a de buscar meios para equilibrar gastos e lucros no que tangem ao atendimento médico hospitalar. Os custos dos serviços médicos se tornam muito elevados devido aos equipamentos e os medicamentos que são repassados pela indústria farmacêutica e as produtoras de equipamentos específicos. Com isso, segundo Rocha (1986), a prática médica estava engessada enquanto a população e os problemas de saúde cresciam exponencialmente.

Para Jacob Filho & Sitta (2002); Iribarry (2003) e Ceccim (2005) é importante que mantenha em mente, não importando qual a denominação dada, a composição de equipes de labor, sendo elas multidisciplinares ou pluridisciplinares.

A equipe precisa de atenção especial para se proteger dos riscos que o trabalho possa oferecer, como individualismo ou competições internas desnecessárias entre os membros, nesse sentido Hardingham (2000) discorre que:

Quando uma equipe não dispõe de ajuda necessária para se proteger dos riscos do trabalho em equipe nem para distribuir as recompensas, todo o tipo de problema pode surgir, incluindo de reuniões incômodas e destrutivas até o sentimento individual de decepção (HARDINGHAM, 2000, p.10).

Uma equipe é formada por pessoas que buscam os mesmos objetivos dentro da empresa, não necessariamente possuem as mesmas características e habilidades para o serviço a ser desenvolvido. Contudo, as aptidões para desenvolver as tarefas repassadas são fundamentais que todos as tenham, sob o prisma de frustrar aquilo lhes foram passadas como atividades a serem desenvolvidas e não chegar à sua concretude, pois a interação entre os membros da equipe contribui para o sucesso da equipe. Nesse caminho, Hardingham (2000, p. 14), afirma que “Um dos maiores desafios para as pessoas que desejam que suas equipes trabalhem bem nas empresas é a total complexidade dessas organizações e seus inter-relacionamentos”.

De acordo com Chiavenato (2008), os membros da equipe precisam estar sempre à vontade e de bem uns com os outros, mantendo sempre uma relação profissional saudável para que o trabalho possa fluir como o esperado pela empresa. A equipe deve ser bem preparada e treinada para o trabalho a ser desenvolvido. Investir na formação humana e intelectual dos membros é sinal de boa produção. No mercado de trabalho atual, o capital humano e intelectual bem direcionado faz toda a diferença. Em áreas que lidam diretamente com pessoas ou quando o bem a ser cuidado é a vida ou a saúde humana, a atenção

é redobrada, por isso a capacitação intelectual e formação humana da equipe faz a diferença no resultado final.

De acordo com Brasil (2001), no ano de 1913 com a revolução industrial, o mundo conheceu a forma de produção fordista. Era uma produção em linha e em série que fornecia automóveis para o mercado, em massa, como nunca visto. O modelo fordista usava como fonte de sucesso, uma mão-de-obra bem organizada, mas esfacelada, separada, fragmentada, dividida. Para os paradigmas atuais, tais maneiras talvez não ocasionariam tanto êxito como no passado, pois aquele modelo era baseado num trabalho individualizado, cada trabalhador fazia uma parte apenas e isso se repetia todos os dias. Chaplin, no filme “Tempos Modernos” (1936), representa o personagem Carlitos, trabalhador de uma fábrica de automóveis da época, em que fazia sempre a mesma coisa.

Atualmente, diferentemente de tempos pretéritos, as empresas buscam profissionais dinâmicos, trabalhadores “polivalentes”, capazes de trabalharem em equipes multidisciplinares. Embora o trabalhador de hoje desenvolva a mesma função todos os dias, exige-se que o mesmo conheça o produto final e diversas outras atividades da indústria ou empresa em que trabalha. De qualquer forma, em época contemporânea, saber trabalhar em equipe é requisito observado pelas empresas.

Para (Brasil, 2001), a área da saúde é inerente a de serviços e formam um conjunto de atividades chamado de serviços de consumo coletivo. O impacto advindo do ajuste nas estruturas que atinge a indústria que busca um performance de elevado nível na produtividade e na qualidade por um prisma e por outro, sofre com as terceirizações e de outro é obrigado a melhorar

os processos e serviços oferecidos, atinge frontalmente também o setor da saúde. Nesse sentido, busca-se novas maneiras de organização do trabalho e de investimento em capacitação profissional dos trabalhadores para poder oferecer maior qualidade e obter melhores resultados nos serviços prestados à clientela. (Brasil, 2001).

### **3. FATORES MOTIVACIONAIS QUE ESTIMULAM O TRABALHO EM EQUIPE**

O trabalho em equipe tem por objetivo a melhor gestão do trabalho em equipe e nesse sentido é importante que alguns fatores sejam observados, como conversar com os membros da equipe, delegar tarefas entre eles, dando autonomia para que os mesmos possam desempenhar com qualidade suas atribuições.

A área da saúde, cuja atividade está diretamente ligada com vidas humanas, requer sempre um serviço prestado da melhor qualidade possível. As empresas do segmento da saúde que prestam serviços, buscam essa eficiência investindo em equipamentos modernos, ampliação estrutural dos edifícios, aumento de salário, entre outros. Contudo, mesmo com todo esse investimento em equipamentos, parcela significativa para atingir a excelência na prestação do serviço, o aperfeiçoamento do funcionário não acontece com a mesma eficiência, pois a qualificação e aprimoramento profissional do funcionário é fundamental a motivação tornando-se peça fundamental.

A motivação caracteriza-se por diversos fatores proativos existentes no ser humano determinantes para a formação da capacidade laborativa de cada um e que pode ser trabalhado motivando-os para o sucesso do trabalho em equipe contribuindo significativamente para o cresci-

mento da empresa ou instituição. É importante mencionar que nem sempre melhorar o salário se torna sinônimo de funcionário motivado, ou modernizar o ambiente de trabalho, nesse último é o cliente que está sendo beneficiado.

De acordo com Chiavenato (2010), dois fatores são preponderantes na hora de motivar as pessoas para o trabalho. Todavia, esses fatores são inter-relacionados; um se trata das condições em que as pessoas se encontram no ambiente de trabalho, ou seja, a higienização. Outro são as atividades em que os funcionários são submetidos a fazer, isto é, as ocupações de cada um, suas funções e tarefas. Portanto, esses dois fatores comunicam entre si, pois um depende do outro para que uma equipe faça sempre um bom trabalho e assim a instituição possa desenvolver seu papel social e humano com qualidade.

Uma equipe talentosa sempre busca algo em que se inspirar para produzir melhor e com eficiência. Além disso, a equipe precisa alinhar seus objetivos e as metas, isto é, andar todos na mesma direção e sentido, para que assim possam atingir os objetivos e alcançar as metas. Nesse sentido, Grazier (2007), assevera que para as que as atividades possam repercutir em resultados satisfatórios, os membros de uma equipe devem sempre estar alinhados em seus propósitos, desejos e necessidades. Com mesmo sentido Katzenbach e Smith (1993), o cerne de uma equipe de sucesso é o comprometimento e dedicação em comum.

Dessa maneira, toda atividade proposta em equipe, ambos os membros dessa equipe devem realizar com o mesmo afinho, mesmo desejo de sucesso. Não basta alguns da equipe ter a aptidão para ver as metas atingidas, necessário se faz que todos desejem o mesmo. Apesar de o conceito de equipe ser exatamente o trabalho

em comum, nem sempre os projetos e desejos de cada componente do grupo são também os mesmos, pois particularmente cada um tem anseios diferentes, o que não os impedem de desenvolver as atividades em equipe.

Por isso a importância de buscarem juntos o sucesso na qualidade do serviço prestado. Além disso, a depender do público alvo, o empenho e dedicação são fundamentais na tomada de decisão e continuidade das atividades desenvolvidas, pois certamente a cobrança interna não é tão elevada quanto a que vem de fora, daqueles que serão favorecidos com o trabalho, a clientela.

Para Gil (2001), os atos realizados coletivamente tornam-se eficazes, de maneira que os resultados denotam total eficiência desses atos, bem como do trabalho em equipe. O trabalho em equipe é importante e nos serviços de saúde se torna mais relevante, pois a experiência demonstrada pela história foi de fragmentações, dificuldades para trabalhos desenvolvidos em equipes.

A motivação no ambiente de trabalho segundo Dubrin (2003), é o meio em que o comportamento é motivado e mantido no caminho da realização das metas organizacionais, isto é, o indivíduo se encontra motivado quando no momento em que ele claramente emprega esforço para concluir a meta com sucesso, atingindo o objetivo almejado. Diversos fatores contribuem para manter uma equipe em foco, como saúde dos membros, salário, esforço reconhecido pelos chefes, etc.

Nesse caminho, Tavares (2017) explica que quando o líder não demonstra segurança nas decisões tomadas, culpa terceiros quando o resultado não foi o esperado, faz cobranças excessivas, não dá a "*Cesar o que é de Cesar*", ou seja, favorece outro colaborador ao invés daquele que realmente fez tudo acontecer de maneira positi-

va, com ideias frutíferas. Dessa maneira, o líder contribui direta e significativamente para desmotivação da equipe e dessa maneira, se houver alguma meta proposta como desafio para a turma de colaboradores, certamente não será atingida.

Segundo Gil (2001), as instituições precisam investir nos colaboradores como parceiros, bem como os fornecedores, sócios e a clientela, porque são os que estão mais diretamente ligados a produtividade. Nesse contexto, incube ao administrador manter os colaboradores motivados, identificando as dificuldades que venham impossibilitar a equipe de alcançar os objetivos propostos.

#### 4. DIÁLOGO ENTRE GESTOR E SUBORDINADOS

A comunicação numa corporação é imprescindível, pois tem o papel de criar a imagem da empresa, sua força é a maneira que se organiza para que a mesma atinja o sucesso. Assim, não pode haver entre patrão e empregado fatores que os impeçam de manterem um diálogo entre ambos, significa dizer tanto chefe quanto subordinado precisam se comunicar entre si, para poderem traçarem e cumprirem metas, levando a empresa a conseguir sempre o sucesso esperado.

Para Bueno (2010), a comunicação estratégica empresarial deveria ser prioridade fundamental, para que haja uma maior aproximação entre o público alvo, os planos e as metas da empresa visando sempre agregar vantagem concorrente. A relação de trabalho entre patrão e empregado deve sempre ser cordial, o reflexo disso influi no trabalho externo, na hora do “corpo-a-corpo” com os clientes, desenvolvendo uma interatividade entre os funcionários, patrão e cliente, como uma rede, certamente todos ganharão.

#### 4.1. Comprometimento organizacional

De acordo com Bastos (1994), o comprometimento está ligado a relações subjetivas das pessoas com o meio organizacional em que estão inseridas ou de qualquer maneira fazem parte, isto é, essas pessoas agregam, voluntariamente, ao ambiente em que trabalham, valores que possam ligar as suas ações ao seu comportamento.

Para Moscon *et al* (2012), o comprometimento funciona como uma espécie de força que move o agente a movimentar-se em sentido a um objetivo. De acordo com Morais (2004), o comprometimento do indivíduo com o local de trabalho, bem como com o chefe, está ligado a um sentimento individual e íntimo que implica em obrigação e em responsabilidade.

Segundo Costa (2011), o comprometimento é uma qualidade inerente ao ser humano, funcionando como meio para a expansão dos paradigmas sociais. Dessa forma, o comprometimento é tão somente de caráter afetivo, sendo assim um processo capaz de se transformar com o lapso temporal, de maneira que fora disso pode atrapalhar à produtividade.

De acordo com Allen e Meyer (2000), o comprometimento organizacional compreende três dimensões: o efetivo, que corresponde ao grau de ligação do colaborador com a organização; o normativo, que significa o grau em que o colaborador se sente obrigado moralmente de continuar na empresa e o instrumental, neste grau o indivíduo permanece ligado ao serviço, pois o tempo de empresa fez o mesmo reconhecer a sua importância para a organização de forma que sua demissão causará perdas importantes para a empresa.

Allen e Meyer (2000); Meyer e Herscovi-

tch (2001), concordam que o comprometimento psicológico do indivíduo com a organização acaba gerando certa ligação emocional que para o colaborador isto funciona como algo motivador levando-o a um grau de dedicação maior, contribuindo diretamente para o crescimento da empresa.

#### 4.2. Comunicação organizacional

A expressão Comunicação vem do latim “*Communicare*” que quer dizer tornar comum (Pineiro, 2005). Para Moreira (2010), significa ação comum, em que a mensagem saída do emissor deve ser a mesma recebida pelo ouvinte. Nesse sentido entende-se que a comunicação é peça fundamental no meio organizacional. Segundo Moreira (2010), a comunicação representa um conjunto de meios em que uma empresa dispõe para ampliar sua visão e sua imagem junto aos seus colaboradores diretos e indiretos.

Marchiori (2006) afirma que a comunicação é indispensável para a produção de conhecimento, definindo métodos e estratégias que possibilitem a empresa modernizar os meios interacional entre seus funcionários e consumidores, bem como entre a empresa e seus fornecedores. Assim a organização deve buscar certo caminho para dialogar com diferentes corporações. Buscar novos meios de comunicação permite experiências e descobertas novas, contribuindo para o aumento do público da empresa.

O estudo da comunicabilidade nas organizações com o tempo tem crescido bastante. Segundo o Portal CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), no Brasil existem 66 grupos cadastrados, que estudam a comunicação organizacional nas empresas. Para Bueno (2003), esse tipo de comunicação é recente no Brasil e os avanços nessa área possibilitaram

a criação da Abrapcorp – Associação Brasileira dos Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Costa (1995) apud Medrano (2007), afirma que a comunicação organizacional veio para melhorar a identidade, bem como a imagem corporativa. De maneira que houve uma modificação no meio corporativo, tendo que se adaptar aos meios modernos que a tecnologia trouxe às organizações corporativas. Nesse contexto, percebe-se que as empresas padecem de uma carência no que tange a comunicabilidade em dimensão interpretativa, bem mais que instrumental em escala global não apenas local.

Nos ensinamentos de Taylor (2005), a comunicação na atualidade funciona como algo mais dinâmico e prático e não como simples troca de mensagens. Dessa maneira numa organização, a comunicação antes de se tornar mensagem textualizada, é uma mensagem falada na perspectiva humana, ato imprescindível no meio onde há pessoas interagindo entre si com palavras, gestos e sons que transmitem um enunciado capaz de gerar comunicação.

Jones *et al* (2004) ressalta a importância de analisar os níveis dos métodos de comunicação organizacional. Para ele, nessa análise, deve ser levado em conta a ideologia da organização, de maneira que possa manter a imagem corporativa ou melhorá-la. Hoogervorst *et al* (2004), diz que estudar o comportamento das pessoas na organização é importante para assegurar que a empresa não seja afetada no processo. A comunicação é um instrumento formidável para o comando, essencial para o êxito profissional. (ALBUQUERQUE, 2012).

No estudo realizado em loco, percebeu-se forte relação de comunicabilidade entre os funcionários da farmácia. Nesse contexto, pode

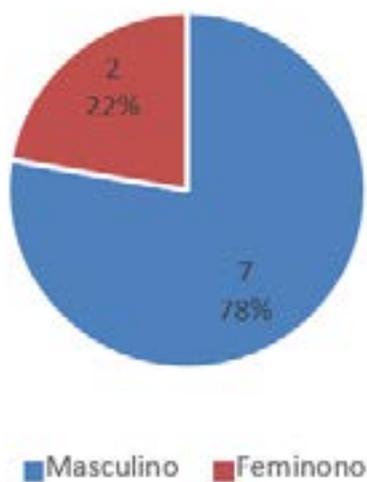
se afirmar que a equipe é bastante coesa e que dividem bem os trabalhos a serem realizados entre seus membros.

## 5. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA X EM ARAGUAÍNA

A empresa onde foi realizada a pesquisa já é pioneira em Araguaína há 21 anos no seguimento farmacêutico e da saúde, onde atua vendendo produtos cosméticos e medicamentos sempre no mesmo local, Av. Prefeito João de Sousa Lima, trazendo sempre o que há de melhor para seus clientes.

Foram entrevistados nove funcionários, no período do mês de agosto de 2018. A pesquisa foi desenvolvida através de questionários com perguntas abertas e fechadas.

**Gráfico 1 - Sexo ou gênero**

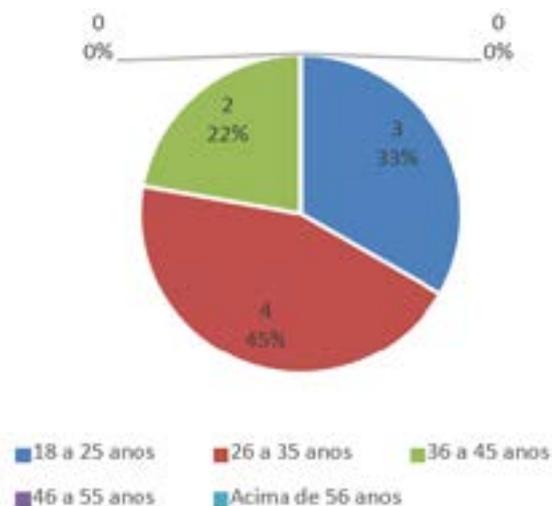


**Fonte: Elaborada pela própria autora agosto/2018.**

De acordo com o gráfico 1, foram entrevistadas 9 pessoas entre elas 2 mulheres com o percentual de 22% e 7 homens com o percentual de 78%. Foi possível perceber pelas respostas do

questionário aplicado, que a empresa não tem restrições de escolhas de gêneros, pois os homens representam a maioria no quadro de funcionários.

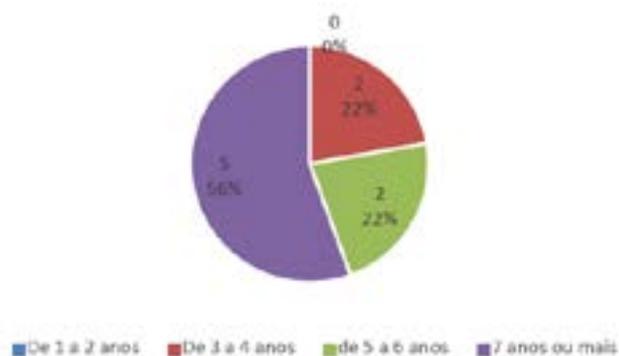
**Gráfico 2 - Idade**



**Fonte: Elaborada pela própria autora agosto/2018.**

No gráfico 2, ficou evidente que a empresa não tem dificuldades de trabalhar com faixas etárias de idades, entre 18 a 25 anos eram 3 pessoas que em termos percentuais equivale a 33%; de 26 a 35 anos, um total de 4 pessoas com percentual de 45%, de 36 a 45 anos, 2 pessoas com percentual de 22%, e 46 a 55 e acima de 56 anos não obteve nenhuma resposta.

**Gráfico 3 - Tempo de trabalho na empresa**

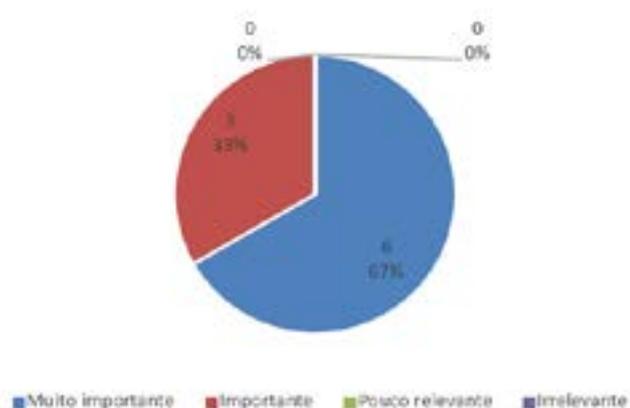


**Fonte: Elaborada pela própria autora agosto/2018.**

De acordo com o gráfico 3, constatou-se que a maioria dos funcionários trabalham na empresa pesquisada são parentes do proprietário, isso contribui para que permaneçam mais tempo em seus cargos. Nesse contexto, percebeu-se que de 1 a 2 anos, não havia nenhum cargo, já de 3 a 4 anos, 2 pessoas ocupavam cargos, correspondente ao percentual de 22% e 2 pessoas trabalhavam na empresa por cerca de 5 a 6 anos, isso representa um percentual de 22%, e 5 cinco pessoas já estavam em seus cargos por mais de 7 anos, o percentual correspondente é de 56%.

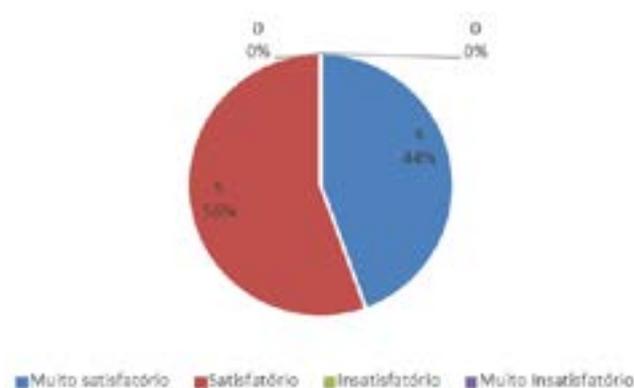
No gráfico 4, foi perguntado sobre o que que achavam do trabalho em equipe, 6 pessoas afirmaram que acham muito importante, desenvolver bom trabalho em equipe, esses dados representaram percentual de 67%. Ainda nesse sentido, 3 pessoas responderam que acham importante o trabalho em equipe, o percentual correspondente foi de 33%.

**Gráfico 4 - Sobre o trabalho em equipe o que influencia no sucesso estratégico**



**Fonte: Elaborada pela própria autora agosto/2018.**

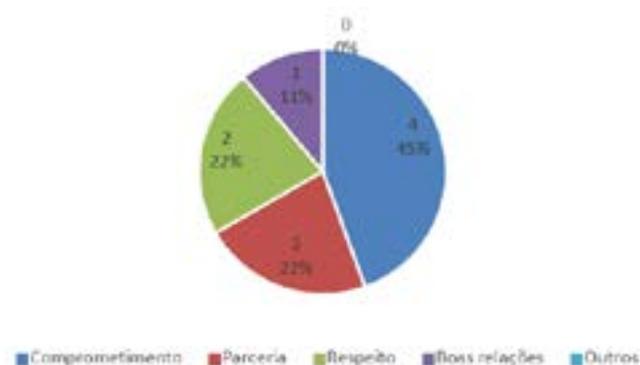
**Gráfico 5 - No âmbito geral como você avalia o trabalho em equipe**



**Fonte: Elaborada pela própria autora agosto/2018.**

No gráfico 5, foi perguntado a 9 pessoas, se o trabalho em equipe é bom quando presente a todos os membros da equipe, 4 pessoas responderam que é muito satisfatório, o percentual é 44%, e nessa linha, 5 pessoas responderam que estão satisfeitas, isso representou o percentual de 56%.

**Gráfico 6 - Qual opção você julga ser de maior relevância para o trabalho em equipe.**



**Fonte: Elaborada pela própria autora agosto/2018.**

No gráfico 6, perguntou-se sobre o compromisso com a equipe, 4 pessoas responderam que este fator está em primeiro lugar, o percentual corresponde é de 45%. E 2 pessoas responderam que a parceria torna o

trabalho bem melhor, o percentual foi de 22%, outras 2 pessoas afirmaram que o respeito é o melhor para a equipe, o percentual é de 22%, e 1 pessoa afirmou que uma boa relação entre os membros da equipe é fundamental, o percentual representado foi de 11%.

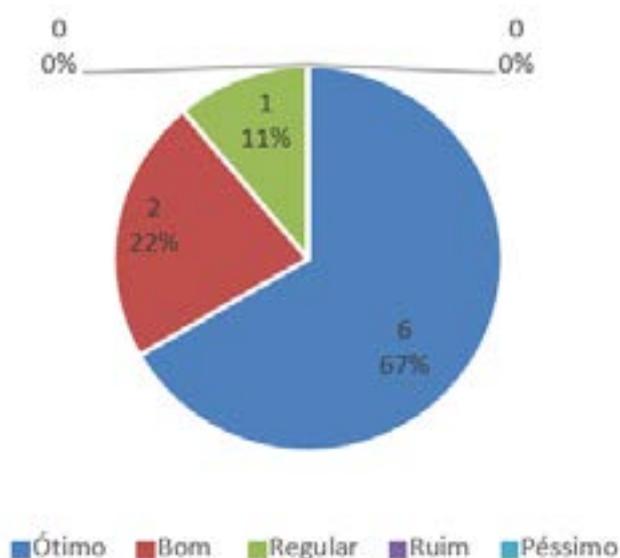
**Gráfico 7 - Na sua opinião o que pode colaborar para um trabalho eficiente em equipe.**



**Fonte: Elaborada pela própria autora agosto/2018.**

No gráfico 7, 6 pessoas afirmaram que acham que o reconhecimento na empresa é a base para que possam desenvolver um bom trabalho, esse número representou o percentual de 67%, já 2 pessoas disseram que o comprometimento com a empresa é o melhor com 22%, e 1 pessoa apenas diz que o apoio da gerencia é o melhor com 11%.

**Gráfico 8 - Como você avalia a resolução de conflitos na empresa pela gestão.**

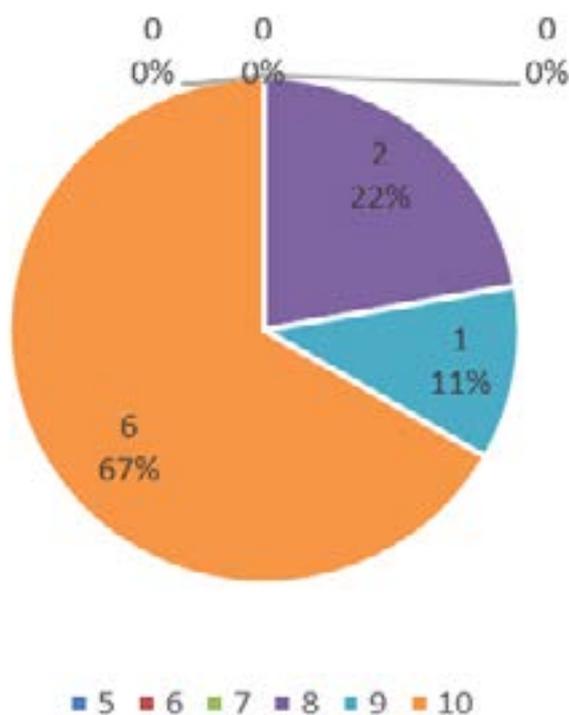


**Fonte: Elaborada pela própria autora agosto/2018.**

No gráfico 8, foi perguntado sobre a participação da gestão na organização, resolução de conflito, 67% responderam que a gestão tem uma participação ótima, o que corresponde 6 pessoas. Por outro lado, 2 pessoas responderam que é boa a participação da gestão, representando 22%, e 1 pessoa respondeu que a participação da gestão é péssima, representando o percentual de 11%.

De acordo com o gráfico 9, 6 pessoas creditam que o comprometimento com toda a equipe e o melhor com 67%, já outras 2 pessoas acreditam que o grau de comprometimento e bom mais sempre vem outras coisas a frente como apoio de outros 22%, já 1 pessoa acredita que o grau de comprometimento não pode modificar a sua postura na empresa com 11%. O gráfico 9, mostra o grau de comprometimento quanto a estratégia da organização.

**Gráfico 9 - numa escala de 5 a 10, 5 representa o menor grau de comprometimento e 10 o maior.**



Fonte: Elaborada pela própria autora  
agosto/2018.

### Questão qualitativa

Foram entrevistados 9 pessoas, sendo com 1 questão qualitativa: você gostaria de dar alguma sugestão de melhoria ou alguma reclamação de como é o trabalho em equipe na empresa?

- Quatro deixaram em branco;
- Dois responderam apenas “NÃO”;
- Outro respondeu “NÃO, na minha opinião tudo ocorre nos conformes da empresa, e a direção como parceira para satisfazer todos, trabalhadores, patrão e consumidores”;
- Uma resposta com “NÃO, também não cabe a mim dar opinião na empresa”;
- Uma resposta com “Devemos que nos adequar às necessidades em que a empresa nos direciona para que o trabalho em equipe seja muito satisfatório”.

Podemos identificar que a maioria optou

por não dar sugestão de melhoria ou reclamação, sendo que para os quatro deixaram a resposta em branco e dois que responderam apenas NÃO.

### 6. CONSIDERAÇÃO FINAIS

As instituições precisam cada vez mais tornar-se competitivas, isto é uma exigência mercadológica. Para isso, prescindem de fortalecer suas estruturas e dispensar mais qualidade nos serviços prestados, para que o cliente se sinta sempre prestigiado e favorecido na prestação recebida. No ambiente hospitalar ou em qualquer área que seja da saúde, também prescinde dessa qualidade no serviço prestado. Nesse compasso, ter equipes equilibradas e qualificada fazem toda a diferença na finalidade da missão.

Neste trabalho, foram abordados aspectos que mostrassem a importância da gestão de equipes na saúde. Tanto de uma equipe bem treinada e qualificada para desenvolver suas atividades de forma integrada dos membros, bem como na abordagem dos elementos necessários para que as instituições pudessem crescer e oferecer um serviço de qualidade no tocante à parte inerente às equipes que fazem com que esses serviços cheguem até os por eles beneficiados de forma justa e com qualidade, gerando satisfação em quem está se beneficiando com os serviços prestados.

Dessa maneira, abordamos a importância da comunicação entre o gestor e suas equipes, bem como entre os membros da própria equipe, pois uma boa gestão é pautada em diálogos e companheirismo entre equipes também é elemento balizador na hora de medir os avanços e fracassos. Nesse caminhar, o comprometimento de cada membro de equipe é fundamental para se atingir o sucesso almejado ou a meta pretendi-

da. Assim, haverá motivação maior no ambiente de trabalho por parte dos funcionários, pois um local de trabalho onde seus ocupantes vivem desmotivados, está fadado ao fracasso.

Foi realizada pesquisa em empresas cuja área de atuação é a da saúde, no ramo de venda e compra de produtos, medicamento ou na pres-

tação de serviços, como planos de saúde. O objetivo era observar a participação dos funcionários enquanto equipe nas atividades relativas as respectivas funções. Foi elaborado e aplicado questionário visando trazer a vista elementos que evidenciassem a dinâmica do trabalho em equipes.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2012.

ALLEN, N. J.; MEYER, John. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: GOFFIN, R. D.; HELMES, E. (Eds.) **Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy**. Norwell, MA: Kluwer Academic, 2000. p. 285-314.

ALMEIDA, M. C. P. & ROCHA, J. S. Y. **O Saber da Enfermagem e sua Dimensão Prática**. São Paulo: Cortez, 1986.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: seus Antecedentes em distintos setores da Administração e grupos ocupacionais. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, 1994.

BRASIL, Ministério da Saúde Secretaria de Gestão de Investimentos em Saúde Projeto de Profissionalização dos Trabalhadores da Área de Enfermagem – PROFAE. **Humanizar cuidados de saúde: uma questão de competência**. 2001.

BRASIL. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – **CNPQ**. Disponível em: <[http://dgp.cnpq.br/dgp/faces/consulta/consulta\\_parametrizada.jsf](http://dgp.cnpq.br/dgp/faces/consulta/consulta_parametrizada.jsf)>. Acesso em: 16 out. 2018.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

CAMPOS, G. S. W. **Um método para análise e gestão de coletivos**. São Paulo: Hucitec; 2000.

CHAPLIN, Charlie. **Tempos Modernos (Modern Times)** – 1936. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=HAPilyrEzC4>> Acesso em:

15 out. 2018.

CECCIM, R. B. Equipe de saúde: a perspectiva entre-disciplinar na produção dos atos terapêuticos. In: PINHEIRO R. & MATTOS, R. A. (Orgs.) **Cuidado: as fronteiras da integralidade**. Rio de Janeiro: IMS/Uerj/Cepesc/Abrasco, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

COSTA, Fabíola Marinho. **Dinâmica do comprometimento organizacional: um estudo longitudinal entre trabalhadores de organizações agrícolas**. Universidade federal da Bahia, programa de pós-graduação em Psicologia. Salvador, 2011. Tese de doutorado em Psicologia.

DUBRIN, J. Andrew. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 1ª ed., Brasil: Pioneira Thomson Cengage, 2003.

FISCHER, André Luiz.; DUTRA, Joel Souza.; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas S.S, 2009.

GRAZIER, Peter B. **Team motivation**. 2007. Disponível em: <[http://health.utah.gov/eol/articles/team\\_motivate.pdf](http://health.utah.gov/eol/articles/team_motivate.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais: 1ª ed.**, São Paulo: Atlas, 2001.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. Alison Hardingham; tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli — São Paulo: Nobel, 2000.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe**. Você SA. NBL Editora, 2000.

HACKMAN, J. Richard. **Harvard Management Update**. Jan., 2000.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo** (tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães). Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IRIBARRY, I. N. Aproximações sobre a transdisciplinaridade: algumas linhas históricas, fundamentos e princípios aplicados ao trabalho de equipe. **Psicologia: reflexão e crítica**, 16(3): 483-490, 2003.

JACOB FILHO, W. & SITTA, M. C. Interprofissionalidade. In: NETTO, M. P. (Org.) **Gerontologia: a velhice e o envelhecimento em visão globalizada**. São Paulo: Atheneu; 2002.

KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. The discipline of teams. **Harvard Business Review**, Março/Abril 1993.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga.; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Adm contemporânea online**. v.5, n.2, p. 157-174, 2001.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano/SP: Difusão editora, 2006.

MARTINS, M. I. C. & DAL POZ, M. R. A qualificação de trabalhadores de saúde e as mudanças tecnológicas. **Physis**, 8(2): 125- 146, 1998.

MARK, Noah Puckerman. Cultural transmission, disproportionate prior exposure, and the evolution of cooperation. **American Sociological Review**, v. 67, n. 3, Jun., 2002.

MEDRANO, J. V. Comunicação organizacional integrada: alicerce intrínseco da economia de comunhão. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2007.

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de Feedback**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MUNIZ, Hélder Pordeus. FRANÇA, Maristela Bontelho. **Desafios da eficácia no trabalho em saúde**. 2011. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci>>. Acessado em: 20 abr. 2018.

MOSCON, Daniela Bahia *et al.* É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização – **O&S** – Salvador, v. 19, n. 61, p. 357-373, abr./jun. 2012.

MORAIS, José Henrique Miranda. **Comprometimento e desempenho organizacional** – um Estudo hierárquico multinível no sistema público de Ensino da Bahia. Dissertação de mestrado do programa de pós-graduação do departamento de psicologia da universidade federal da Bahia. Universidade Federal da Bahia – Salvador, 2004.

PINHEIRO, Daíse Cristina de Sá. **O Papel do plano de comunicação preventivo em momento de crise na organização**. (Monografia em comunicação) – Universidade Federal de Goiás: Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, Universidade Federal de Goiás, Goiás, p. 11, 2005.

STEFANO, S. R.; GATTAI, M. C. P.; ROSSINI, V.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Satisfação da qualidade de vida no trabalho com relação aos fatores biopsicossociais e organizacionais: um estudo comparativo entre docentes das universidades pública e privada. **Revista Gerenciais**, v. 5, 2006.

TAVARES, Bárbara. **7 fatores para motivar as pessoas no ambiente de trabalho**. (2017). Disponível em: <<https://endomarketing.tv/motivar-as-pessoas>> Acesso em: 20 abr. 2018.

TAYLOR, James R. Engaging organization through worldview. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) **Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221.