



INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ REITORIA DE GRADUAÇÃO
CAMPUS GUARABIRA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

TAYNAH FERREIRA DE OLIVEIRA

**UM ESTUDO SOBRE AS EQUIPES DE TRABALHO NO INSTITUTO FEDERAL DA
PARAÍBA**

GUARABIRA/PB

2018

Taynah Ferreira de Oliveira

**UM ESTUDO SOBRE AS EQUIPES DE TRABALHO NO INSTITUTO FEDERAL DA
PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia
em Gestão Comercial do Instituto Federal da
Paraíba – Campus Guarabira, como requisito
obrigatório para a obtenção do título de
tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador (a): Bruna Lyra Alves de Almeida,
Ma.

Coorientadores (as): Anna Cecília Chaves
Tatiana Losano de Abreu

GUARABIRA, PB

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

O48e

Oliveira, Taynah Ferreira de

Um estudo sobre as equipes de trabalho no Instituto Federal da Paraíba / Taynah Ferreira de Oliveira. – Guarabira, 2018.
37f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2018.

“Orientação: Profa. MSc. Bruna Lyra Alves de Almeida.”

“Coorientadores (as): Profa. MSc. Anna Cecília Chaves
Profa. Dra. Tatiana Losano de Abreu.”

Referências.

1. Equipes de trabalho. 2. Interdependência de Tarefas e Resultados. 3. Comportamento Organizacional. I. Título.

CDU 658.3

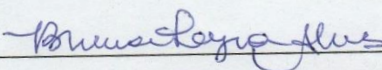
TAYNAH FERREIRA DE OLIVEIRA

**UM ESTUDO SOBRE AS EQUIPES DE TRABALHO NO INSTITUTO FEDERAL DA
PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Comercial do Instituto Federal da Paraíba
– Campus Guarabira, como requisito obrigatório
para a obtenção do título de tecnólogo em Gestão
Comercial.

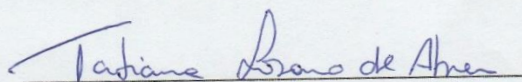
Defendida em: 20 / 11 / 2018.

BANCA EXAMINADORA



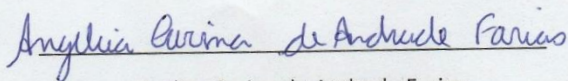
Prof. Ma. Bruna Lyra Alves (IFPB)

Orientador



Prof. Ma. Tatiana Losano de Abreu

Membro Examinador Interno



Angelica Carina de Andrade Farias

Membro Examinador Externo

Dedico este trabalho à minha família, em especial, a minha avó Sebastiana, que me apoiou desde o início dessa caminhada e que contribuiu para o meu crescimento humano e profissional.

AGRADECIMENTO

Este trabalho teve a contribuição de Bruna Lyra, Anna Cecilia Chaves e Tatiana Losano. Agradeço a Deus pela saúde e possibilidade de realizar esse projeto, agradeço aos meus pais, minha família, meus amigos, em especial Elyna Kelly e Jacqueline, que sempre estiveram comigo e as minhas orientadoras já citadas acima.

Não se pode esquecer de Jackson Valdevino, José Pereira e Cassia Luana, que ajudaram com o apoio emocional e sempre estiveram ao meu lado me dando forças nos momentos de adversidades.

RESUMO

Em geral, os Institutos Federais, ao longo dos anos, estão com notáveis mudanças na forma de delegar funções e responsabilidades dentro da organização. Por se tratarem de organizações dinâmicas e heterogêneas, que investem em tecnologia e conhecimento humano, os IF's abrangem áreas como educação, ciência e tecnologia que contam com equipes de trabalho que mostram que por ser uma instituição clássica, possui equipes jovens que trabalham de forma dinâmica e com visão, para alcançarem diariamente suas metas, de forma que atinjam as expectativas dos alunos e dos superiores. Assim, a presente pesquisa procura analisar o funcionamento das equipes de trabalho do Instituto Federal da Paraíba quanto as interdependências de tarefas e resultados. A pesquisa se desenvolveu a partir de uma abordagem exploratória descritiva, possuindo uma finalidade quantitativa. O universo da pesquisa aborda todos os campi do Instituto Federal da Paraíba, utilizando um questionário elaborado por meio da plataforma de pesquisa *SurveyMonkey*. A coleta de dados ocorreu no período de junho a julho de 2016, após a aplicação de um pré-teste em 2015. Foi obtido um total de 325 respostas. Apresentou-se um resultado neutro na Escala de Interdependência de Tarefas (3), demonstrando que os docentes e técnicos administrativos do IF não são impactados positiva nem negativamente pela ajuda dos colegas para a execução de sua própria tarefa. Em contrapartida, obteve-se um resultado positivo na Escala de Interdependência de Resultados (1,87), mostrando que os indivíduos do IFPB conseguem lidar positivamente com a dependência do atingimento de metas dos colegas de trabalho.

Palavras-chave: Equipes de trabalho; Interdependência de Tarefas e Resultados; Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

In general, the Federal Institutes, over the years, have with remarkable changes in the form of delegating functions and responsibilities within the organization. Because they are dynamic and heterogeneous organizations that invest in technology that have work teams that invest in technology and human knowledge, the IF's cover areas such as education, science and technology that have work teams that show that because it is a classic institution, it has young teams that work in a form dynamic and vision, to reach their expectations of students and superiors. Thus, the present research seeks to analyze the functioning of the work teams of the Federal Institute of Paraiba regarding the interdependence of tasks and results. The research was developed from a descriptive exploratory approach, having a quantitative purpose. The research universe covers all campuses of the Federal Institute of Paraiba, using a questionnaire elaborated by the SurveyMonkey research platform. Data collection took place in the period from June to July 2016, after the application of a pre-test in 2015. A total of 325 responses. A neutral result was presented in the Task Interdependence Scale (3), demonstrating that IF teachers and administrative staff are not positively or negatively impacted by the help of colleagues in the execution of their own tasks. On the other hand, a positive result was obtained in the Results Interdependence Scale (1.87), showing that IFPB individuals are able to deal positively with the dependence on the achievement of co-worker's goals.

Keywords: Work teams; Interdependence of Tasks and Results; Organizational Behavior.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	3
2.1 Equipes de trabalho.....	3
2.2 Características das equipes de trabalho	3
2.3 Interdependência de tarefas e resultados	5
3 METODOLOGIA.....	6
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	8
4.1 Escala de interdependência de tarefas.....	8
4.2 Escala de interdependência de resultados	9
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	11
REFERÊNCIAS	12
ANEXO A – Questionário.....	16

1 INTRODUÇÃO

Bohn (2004) salienta que com o avanço da tecnologia e a rapidez com que as informações chegam às organizações, o trabalho individual não tem sido mais satisfatório, pois dificilmente uma única pessoa seria capaz de dominar todo o conhecimento de determinada área. Com isso, as equipes de trabalho ganham mais relevância e destaque atualmente por possuírem essa sinergia.

Weber e Grisci (2010) afirmam que a importância de compreender as equipes de trabalho tem prendido a atenção de gestores devido ao seu amplo leque de qualidades, capaz de responder de forma eficaz às exigências do mercado, por serem produtoras de sinergia e comprometidas com as metas e resultados. Neto e Marques (2003) defendem que as metas dizem a um indivíduo o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário para realizar a atividade. Dentro do setor público, utiliza-se maneiras semelhantes para a atuação das equipes de trabalho, Wrigth (2007) verificou em seu estudo que os funcionários públicos são mais motivados para o trabalho quando têm tarefas desafiadoras, claramente entendidas e que eles acreditam ser importantes e alcançáveis.

Os benefícios das equipes de trabalho no Instituto Federal da Paraíba (IFPB) trazem eficácia e sinergia com os demais membros e na integração do esforço do indivíduo, a heterogeneidade que possui faz com que a instituição fique mais dinâmica, eficaz e competitiva (CHERQUES, 2007). Como defende Souza (2005) que diz que o setor público deve ser mais ágil e eficiente no atendimento às demandas da sociedade. Ou seja, o ambiente de hoje exige das instituições públicas uma atuação mais semelhante à de organizações privadas, assumindo compromissos e responsabilidades perante os cidadãos. Conseqüentemente, utilizando as variáveis interdependência de tarefas e resultados, poderá entender o funcionamento dessas equipes dentro do IFPB. Hackman e Katz (2010) afirmam que a eficácia de uma equipe pode ser avaliada pelos objetivos alcançados anteriormente, se baseando nos *feedbacks* recebidos. Portanto, dentro de uma instituição de ensino como o Instituto Federal da Paraíba (IFPB) perceber os *feedbacks* obtidos através dos próprios resultados da instituição, permite entender como se apresenta o funcionamento de suas equipes de trabalho, a forma como lidam com os problemas na sua rotina diária, atingimento de objetivo e a forma de convivência.

Os IF's sofreram inúmeras modificações, além da interiorização e da forte expansão nos últimos anos, acontecimento que resultou num total de 644 campi distribuídos em todos os estados, ofertando educação nas mais diversas modalidades (MEC, 2016). E por se tratar de uma pesquisa em torno de todos os campi do IFPB, que ofertam educação a jovens e

adolescentes de diversas regiões, as equipes de trabalho do IFPB estão sendo estudadas para a melhoria gradativa de sua qualidade de ensino, fazendo com que esses jovens consigam absorver eficientemente o conhecimento apresentado e estejam cada vez mais preparados para o mercado de trabalho. E com essas designações, entender como se apresenta o funcionamento das equipes de trabalho no IFPB é o objetivo geral que alavancou essa pesquisa. Com os objetivos específicos pretendeu-se analisar essas equipes no âmbito do IFPB, a partir da análise do grau de interdependência de tarefas e resultados. No decorrer da pesquisa, foi obtido resultados de como as equipes de trabalho interagem no IFPB e qual é a sua influência no ambiente da instituição.

Em uma instituição pública, que possui profissionais que são responsáveis por determinados setores e obtém metas a serem cumpridas, o processo diário de planejamento, reuniões e projetos a serem definidos e o auxílio aos outros membros maximiza a organização, adquirindo, dessa forma, velocidade e dinamismo ao processo (CHERQUES, 2007). Entender o processo e as características das equipes dos Institutos Federais nessa nova maneira de gerir a organização é a justificativa dessa pesquisa, que pode apontar aspectos positivos e negativos que outras instituições podem se embasar, além da possibilidade que os institutos possuem de melhorar gradativamente seu processo de crescimento e qualidade de ensino. A partir desse processo, poderá entender-se o funcionamento das equipes de trabalho com mais nitidez.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Equipes de trabalho

Segundo Bona *et al.* (2016) as equipes de trabalho são todos os que trabalham com o intuito de atingir algum objetivo comum sem responsabilizar alguém pelo sucesso ou fracasso de alguma atividade. No entanto, os termos **grupos** e **equipes de trabalho** se confundem bastante (ALBUQUERQUE; PUENTE-PALACIOS, 2004). A fim de melhor compreender esses conceitos, Handy (2005) define grupos como seres que trabalham individualmente com objetivos e responsabilidades individuais, porém são dependentes uns dos outros. Como um grupo de pessoas que estão ligadas a uma meta específica. Porém, um grupo de pessoas que trabalham em conjunto nesse propósito caracterizam-se como uma equipe de trabalho. Como demonstra Robbins (2002), as equipes de trabalho são membros que trabalham coletivamente, possuem objetivos de trabalho em comum, contudo são interdependentes.

A revisão do modelo teórico que contempla a participação das escalas de Interdependência de Tarefas (EIT) e Interdependência de Resultados (EIR), foram validadas por Puente-Palácios (2002). Permite-se o maior aprofundamento no tema da pesquisa, obtendo maiores esclarecimentos e maior contribuição para a área científica. Por se tratarem de células autônomas ou semiautônomas, ou seja, por possuírem maior ou total liberdade para escolher a forma mais eficiente de atingimento da meta, as equipes de trabalho possuem graus de interdependência, necessitando dos colegas de alguma maneira. Os membros da equipe possuem um objetivo geral que só poderá ser realizado de forma conjunta. Segundo afirma Rodrigues (2014) a interdependência é a reciprocidade na cooperação dos membros da equipe, ou seja, mútua dependência. Na qual, há duas variáveis de interdependência dentro de uma equipe: tarefas e resultados.

A definição de equipes de trabalho faz com que se perceba que cada equipe possui sua função, metas e características específicas. Dessa forma, suas características dizem muito sobre seus membros e sua efetividade para alcançar seus objetivos.

2.2 Características das equipes de trabalho

Cada equipe de trabalho possui suas próprias características, que dependem dos membros que nela estão inseridos, nas diferentes formas de pensar, personalidades divergentes, formas de atingir as metas individuais, etc., porém, há traços comuns para a denominação “equipe de trabalho”. Por mais que as metas sejam individuais, os membros trabalham por um objetivo comum apontado pela organização (PUENTE-PALACIOS;

ALBUQUERQUE, 2004). Segundo Greenberg e Baron (1995), os membros da equipe possuem maior liberdade para trabalhar no atingimento do objetivo geral, importando não só a realização bem-sucedida da tarefa, como também a relação positiva da interação dos membros entre si para cumprirem essa meta.

González, Silva e Cornejo (1996) apontam que as características principais das equipes são a forma de trabalhar em torno de um objetivo específico e individual, a divisão de responsabilidade, de modo que não só o líder seja responsável, a capacidade de atuar como células autônomas ou semiautônomas da organização e a ênfase dada ao trabalho em conjunto, tanto para responsabilidades, quanto para recebimento de recompensas e desempenho, tendo sua efetividade presente nos resultados da equipe.

Quadro 1 - Características das equipes de trabalho

EQUIPES DE TRABALHO	
➤	Esforço coletivo
➤	Responsabilidade compartilhada pelos resultados globais
➤	Objetivo de trabalho compartilhado
➤	Unidades de trabalho semiautônomas ou autônomas

Fonte: Adaptado de Albuquerque e Puento-Palácios, 2004.

O esforço coletivo é caracterizado como capacidade de trabalhar junto para alcançar um objetivo específico, independente de qual seja o resultado, positivo ou negativo. A responsabilidade é compartilhada por todos da equipe, cada membro da equipe possui uma atividade específica para ser realizada e, ao final, todas as atividades formarão o atingimento da meta, ou seja, todos se sentem responsáveis e envolvidos na tarefa. O objetivo de trabalho é compartilhado, portanto, porém cada membro possui sua individualidade para realizar sua atividade. As equipes de trabalho possuem certa liberdade para executar a meta da melhor forma possível, o líder não procura saber como foi o processo da atividade, mas sim se obteve o resultado esperado.

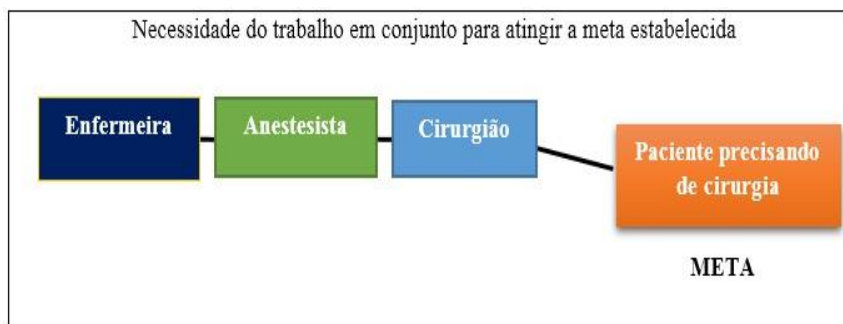
Dessa forma, o esforço coletivo pode ser visto, por exemplo, numa equipe que tem como missão criar um slogan para um novo produto, no qual o sucesso ou o fracasso da tarefa será compartilhado com todos. Cada membro da equipe tem uma atividade específica dentro da equipe, na qual um fica de escolher um símbolo para a marca, outro as cores e etc, tendo todos a responsabilidade na tarefa. Normalmente o gestor das equipes de trabalho não se preocupam com a forma que é realizada a atividade, mas sim com o resultado, dessa maneira os membros têm uma certa liberdade para escolher a melhor forma de executar a atividade. E dentro dessas equipes um depende do outro, dando espaço para os tipos de interdependências,

o indivíduo nunca está sozinho na organização, seus companheiros estão sempre por perto, pois o foco está na junção da sinergia com os demais membros e do esforço individual (BOHN, 2014).

2.3 Interdependência de tarefas e resultados

Dentro de uma equipe de trabalho, o fator mais presente é a interdependência, tanto de tarefas quanto de resultados. **Interdependência de tarefas** consiste nos membros da equipe dependerem da ajuda dos outros para terminar de executar suas próprias atividades (WAGEMAN; BAKER, 1997). Silva (2009) complementa, afirmando que a interdependência de tarefas é a certeza que os membros possuem de que seu trabalho influencia diretamente nas ações dos demais indivíduos da equipe para se atingir satisfatoriamente a meta da atividade. Os membros das equipes identificam as tarefas, controlam sua execução e agem de uma forma que se possa ajustar o grau de dependência, os indivíduos da equipe podem aumentá-la ou diminuí-la de acordo com suas preferências e necessidades (PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2005).

Figura 1- Exemplo da Interdependência de Tarefas



Fonte: Elaboração própria

Na Figura 1 mostra uma equipe que precisa operar uma pessoa, na qual a meta é o paciente a ser operado. Porém, um cirurgião de nada pode ser útil, se o anestesista e a enfermeira não estiverem presentes. Há uma interdependência na ação dessa equipe.

Por outro lado, a **interdependência de resultados** na equipe, segundo Guzzo e Shea (1992) é o nível de intensidade em que os membros dependem dos demais para obter um resultado final. Portanto, é a dependência que um membro tem com toda a equipe, só conseguindo atingir o resultado esperado se os demais indivíduos também conseguirem cumprir suas metas individuais. Puente-Palacios (2002) diz que interdependência de resultados é a consequência de os membros dependerem da realização do trabalho dos outros para se atingir um resultado satisfatório. Segundo esses autores, a efetividade da equipe aumenta no mesmo nível que a interdependência de resultados aumenta na equipe. A Figura 2

mostra uma equipe de vendas que trabalha com comissão geral mensal, para obter a recompensa o membro não depende de quem vendeu mais, mas da soma de todas as vendas feitas por todos os vendedores de determinada equipe naquele mês.

Figura 2 – Exemplo de uma Interdependência de Tarefa



Fonte: Elaboração Própria

Hackman e Katz (2010) salientam que é importante investigar as formas de recompensas nas organizações, ou seja, se favorecem a equipe como um todo ou apenas os indivíduos, afinal o que agrada a um pode não agradar a outro. Essa variável pode ser tida como característica das equipes de trabalho como um todo, já que independente do resultado da atividade todos os indivíduos terão responsabilidade por tal ato (PUENTE-PALACIOS; BORGE-ANDRADE, 2005).

Dessa forma percebe-se que a interdependência é um fator considerável para uma boa dinâmica e produtividade da equipe diariamente, pois, como foi visto, um vendedor não depende apenas das suas vendas, mas também das vendas dos colegas de equipe. Porém o gestor deve ficar atento as divergências que podem surgir devido a forma de cada membro encarar essa dependência, visto que um falhando em suas vendas todos perdem a recompensa e podem colocar a perder toda a atividade.

3 METODOLOGIA

A pesquisa apresenta finalidade exploratória descritiva e abordagem quantitativa, pois se julga necessário apontar com precisão os dados coletados. Utilizou-se um questionário localizado nessa pesquisa como o Anexo A submetido por meio da plataforma de pesquisa *SurveyMonkey* sendo construído pela base da Escala de Interdependência de Tarefas (EIT) e da Escala de Interdependência de Resultados (EIR), desenvolvida por Puento-Palácios (2002). Foi enviado para o e-mail institucional dos 2.838 servidores do IFPB de diferentes cargos (docentes e técnicos administrativos) e funções, registrados no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP).

A coleta de dados ocorreu no período de junho a julho de 2016, após a aplicação de um pré-teste realizado em 2015. Obteve-se 647 respostas ao questionário. Contudo, a amostra foi reduzida a 325 respondentes, em virtude de 322 apresentarem preenchimento incompleto. O universo da pesquisa contempla todos os campi do IFPB (Instituto de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba), sendo eles: Cabedelo, João Pessoa, Santa Rita, Itabaiana, Catolé do Rocha, Esperança, Monteiro, Princesa Isabel, Patos, Areia, Souza, Santa Luzia, Cajazeiras, Guarabira, Mangabeira, Picuí, Campos avançado Cabedelo centro, Itaporanga e Campina Grande.

A EIT aborda o grau de dependência do auxílio dos demais membros para cumprir suas atividades, como mostra no quadro 2, sendo utilizado cinco itens respondidos por meio de uma escala Likert.

Quadro 2 - Escala de Interdependência de Tarefas

Escala de Interdependência de Tarefas (Dependência dos colegas para executar as atividades)		
Itens da escala	Alternativas	Grau de dependência
1	Discordo totalmente	Baixo
2	Discordo parcialmente	Baixo
3	Não concordo, nem discordo	Não interfere no desempenho
4	Concordo parcialmente	Alto
5	Concordo totalmente	Alto

Fonte: Baseado na EIT validada por Puente-Palácios, (2002).

A baixa dependência é mensurada pelos itens 1 e 2, o item 3 não interfere no desempenho do indivíduo, os itens 4 e 5 possuem um alto grau de dependência.

Quadro 3 – Escala de Interdependência de Resultados

Escala de Interdependência de Resultados (É vantajoso ...1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6 ... 7... desvantajoso para o indivíduo quando os colegas têm êxito no seu trabalho)	
Itens da escala	Consequência
1	Positiva
2	Positiva
3	Positiva
4	Neutra
5	Negativa
6	Negativa
7	Negativa

Fonte: Baseado na EIR validada por Puente-Palácios, (2002)

Mostra-se no Quadro 3 a Escala de Interdependência de Resultados (EIR) que é composta por um grupo de seis questionamentos que discorrem sobre o grau de consequências, positivas ou negativas com relação ao grau de dependência, vindas de atitudes

de outros membros. É realizada por meio de uma escala bipolar de sete pontos considerando que valores próximos a 1 remete a uma dependência positiva e próximos a 7 uma dependência negativa (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Os dados foram analisados na planilha Excel, por meio da média aritmética de cada questão do questionário, dessa forma utilizando de uma estatística descritiva. Logo foi feita a triagem dos resultados finais de cada questão para a elaboração das tabelas, que foram necessárias para a análise dos dados coletados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, a análise está organizada com base na sequência do questionário utilizado. Inicialmente, foram apresentados os resultados da EIT, na qual possui cinco questões que foram respondidas numa escala Likert. Em seguida foram analisados os resultados da EIR utiliza uma escala bipolar de sete pontos com seis questionamentos.

4.1 Escala de interdependência de tarefas

Como mostra o Quadro 4, na EIT a análise é feita a partir da utilização de cinco situações que foram respondidos numa escala Likert (1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – nem concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente, 5 – concordo totalmente). Dessa forma cada número da escala, tem um grau de dependência (1 – baixo, 2 – baixo, 3 – não interfere no desempenho, 4 – alto, 5 – alto).

Quadro 4 – EIT

ESCALA DE INTERDEPENDENCIA DE TAREFAS – EIT	
Situação	Resultado
1. “Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas. ”	3,27
2. “Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas. ”	3,26
3. “Eu dependo de ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho. ”	3,21
4. “Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas. ”	3,19
5. “Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas. ”	2,90
Total	3
Interpretação geral – Dependência neutra dos indivíduos com relação as tarefas	

Fonte: Elaboração própria

O total da EIT (3) é referente a um valor mediano que representa a interferência no desempenho das tarefas do indivíduo com relação a equipe. Conforme afirmam Van der Vegt *et al.* (2000) quando o nível de dificuldade das tarefas aumenta dentro da equipe, maior se

torna a dependência entre os membros. Portanto, o grau de dependência de tarefas pode mudar conforme o nível de complexidade da tarefa do indivíduo. Dessa forma, um grau neutro pode estar relacionado a ajuda do membro ser necessária. Contudo, o indivíduo pode não depender tanto do colega devido ao baixo grau de complexidade de sua atividade, o que não influencia negativamente o resultado final dentro da equipe.

A primeira situação (Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.) conta com a média geral da escala neutra (3,27), ou seja, a dependência de tarefas dos membros não interfere no desempenho do indivíduo podendo impactar a comunicação entre os membros da equipe. Assim, o indivíduo consegue executar suas atividades por conta própria dependendo do nível de dificuldade da mesma. Segundo Reis Neto e Marques (2004) quando o indivíduo tem claro aquilo que precisa fazer, torna-se mais fácil concentrar suas energias para alcançar o resultado. Contudo, com relação a comunicação, precisa-se levar em consideração uma pesquisa feita dentro do IFPB por Barbosa *et al.* (2016) na qual salienta que os turnos dos docentes e técnicos são variados, onde 82,80% trabalham no turno da manhã e 75,27% no vespertino e 52,69% dos servidores não trabalham na cidade que residem. É possível que essas escalas de horários possam influenciar uma independência desses indivíduos, podendo induzir a neutralidade encontrada.

Destaca-se, também, a estrutura física do IFPB que se altera em cada campus, com alguns campi maiores, com as salas mais distantes umas das outras, diminuindo o contato entre os membros. Segundo Pacheco (2010) os espaços entre as salas dos campi, no tocante às instalações físicas dos ambientes educacionais, como salas de aula, laboratórios, diretorias e biblioteca fazem com que os colegas de trabalho tenham sua independência e acabem não tendo tanto contato com os colegas no dia a dia, como é visto no item 5 (2,90), onde consta que o indivíduo não tem seu trabalho impactado nem positiva nem negativamente, pelo desempenho do colega. Ou seja, esses fatores fazem com que os indivíduos acabem não tendo tanta participação na rotina do outro membro da equipe. É de suma importância que se tenha em mente que o resultado neutro da escala de interdependência de tarefas não impede que as equipes do IFPB atinjam seus resultados.

4.2 Escala de interdependência de resultados

Com base na interpretação dos dados apresentados no Quadro 5 utilizando a escala bipolar de sete pontos, percebe-se, de modo geral, que a interdependência de resultados é positiva em todas as assertivas pesquisadas (1,87), ou seja, pode-se entender que a dependência entre os indivíduos contribui para o atingimento dos objetivos finais.

A Situação 1 (1,73), mostra um resultado positivo na dependência do indivíduo com relação aos membros da equipe atingirem suas metas. De acordo com Camões, Pantoja e Bergue (2010) tal afirmação é baseada no pressuposto de que o alinhamento de objetivos das equipes e os individuais às metas da organização implica no maior envolvimento dos funcionários de todos os setores, que faz com que todos se sintam responsáveis pelo desempenho da organização. Dessa forma, os membros veem que seu esforço está surtindo efeito dentro da organização que estão inseridos, e que com a ajuda dos seus colegas podem conseguir atingir resultados mais rápidos e eficazes, ganhando benefícios, como por exemplo, recompensas. As recompensas no setor públicos são divergentes do setor privado, pois não são recompensas monetárias e sim, recompensas internas. Como salienta Rodrigues (2009) as recompensas mais marcantes no setor público estão na própria essência da prestação do trabalho dentro das instituições, com a prestação de serviços importantes, que interferem na qualidade de vida da população. Dessa maneira, os funcionários se sentem envolvidos nessa nobre missão, fazendo com que eles se sintam importantes e motivados. Chanlat (2002) reforça esse entendimento dizendo que o orgulho de fazer parte de uma categoria que está envolvido com serviços dos outros é um fator considerável de motivação.

Quadro 5 – EIR

ESCALA DE INTERDEPENDÊNCIA DE RESULTADOS – EIR	
Situação	Resultado
1. “Me beneficia ...1 ... 2 ...3 ...4 ...5... 6... 7... Prejudica quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho. ”	1,73
2. “Os objetivos que os meus colegas e eu desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis ...1 ... 2 ...3 ...4 ...5...6... 7... incompatíveis . ”	2
3. “É vantajoso ...1 ... 2 ...3 ...4 ...5...6... 7... desvantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho. ”	1,58
4. “Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isto me beneficia ...1 ... 2 ...3 ...4 ...5...6... 7... prejudica . ”	1,67
5. “Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas são harmoniosos ...1 ... 2 ...3 ...4 ...5...6... 7... estão em conflito . ”	2,27
6. “O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo ...1 ... 2 ...3 ...4 ...5...6... 7... negativo para mim. ”	1,46
Total	1,87
Interpretação geral – Dependência positiva dos indivíduos para resultados	

Fonte: Elaboração própria

O item 5 que trata do interesse harmonioso que o indivíduo possui com seus colegas, foi o resultado que mais obteve destaque (2,27). De acordo com Triandis (1994) os indivíduos podem ser particularmente efetivos em uma equipe de trabalho, de forma que podem dar mais prioridade as metas da equipe do que as suas próprias metas, focando no resultado final. Dessa forma, a recompensa interna também pode influenciar para que os membros da equipe se esforcem para alcançar um resultado positivo, levando em consideração o desempenho dos

colegas de trabalho como visto na Situação 6 (1,46). Wageman e Baker (1997) salientam que as recompensas interdependentes podem ser focadas no grupo, com base no trabalho coletivo e distribuídos entre os membros sem levar em consideração o desempenho individual.

Com base nos dados encontrados, percebe-se que a interdependência de resultados pode ser interpretada como positiva. Porém, se o resultado da EIR fosse de uma dependência negativa e os membros não necessitassem dos colegas para atingir seus objetivos, não existiria equipes de trabalho no IFPB e sim grupos, pois a dependência entre os membros é uma das características principais de uma equipe de trabalho como afirma Puente-Palácios (2002), embora a condição de dependência não seja condição suficiente, é uma condição necessária para tal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que as equipes de trabalho do IFPB possuem indivíduos que sabem trabalhar em conjunto, apresentando um funcionamento com resultados positivos, porém é possível que o indivíduo não acione a ajuda dos membros com frequência, porque eles sabem trabalhar em conjunto, mas as tarefas são realizadas da melhor forma possível diante do ponto de vista de cada membro, ampliando assim o leque de sugestões para outras pesquisas. Mas os indivíduos conseguem alcançar as metas e proporcionar um melhor desenvolvimento da instituição, diante disso se pode melhorar a oferta de educação para os estudantes. Percebe-se que, o fato da EIT ser neutra não atrapalha a EIR que obteve um resultado positivo, ou seja, não há uma medida exata para se dizer que uma equipe é bem-sucedida ou não, o dia a dia, o gestor e os membros que podem dizer isso. A partir do *feedback* que poderá ser feito com essa pesquisa, haverá a possibilidade de abrangência de outros pesquisadores acerca do assunto abordado, na qual as demais organizações podem se espelhar nos resultados e assim melhorar seu funcionamento e também poderá ser feita uma avaliação de desempenho por parte dos gestores das equipes de trabalho de cada campus do IFPB, para se aprimorar cada dia mais e proporcionar uma melhor qualidade de ensino e melhor convivência dos membros dentro das equipes.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de; PUENTE-PALACIOS, Katia E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. 2004. TCC (Graduação) – **Curso de Administração**, UEPB, Campina Grande, 2004. Disponível em: <http://www.espacoseressencial.com/resources/003%20%20Grupos%20e%20equipes%20de%20trabalho%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 26 de ago. 2017.

BACAL, Robert. Organizational Conflict – The good, the bad, and the ugly. In: **The Journal for Quality & Participation**, EUA, Summer, vol. 27, n. 2, p. 21. Jun. 2004.

BARBOSA, Jocélia Da Hora Oliveira; GOMES, Anna Cecília Chaves; ALMEIDA, Bruna Lyra Alves de; Katarina Lacerda. Comprometimento organizacional dos professores do IFPB. **Revista Regor**, IFPB Guarabira, 01 de ago. de 2016.

BOHN, Fernanda. A formação de equipes no âmbito do serviço público: dificuldades encontradas e soluções propostas. *Revista de Doutrina da 4ª Região*, Porto Alegre, n.61, ago. 2004.

Disponível em: http://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao061/Fernanda_Bohn.html
Acesso em: 01 nov. 2017

BONA, Aline Silva de et al. Equipes de trabalho ou grupos de cooperativos na semana acadêmica integrada do IFRS – Campus Osório. **Revista Thema**, Pelotas, RS, v. 13, n. 3, p. 81-82, mar. 2016.

Disponível em: <http://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/358> Acesso em: 16 de set. de 2017.

BRASIL. MEC/SETEC. “Um novo modelo de educação profissional e tecnológica: concepção e diretrizes”, 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&Itemid=30192. Acesso em: 01 mai. 2018.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; Pantoja, Maria Júlia; Bergue, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. **ENAP**, Brasília, 10 de set. de 2010.

Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br>
Acesso em: 05 de mai. de 2018

CARVALHO, Antônio V. de; SERAFIM, Oziléa G. G. *Administração de Recursos Humanos*, **Pioneira**, 2ª ed. São Paulo, 2004.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: [s. n.], 2002.

CHERQUES, Hermano Roberto Thiry. O Trabalho individualizado: da venda à dádiva. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, Botafogo, RJ, v. 41, n. 4, p. 707, jul. /ago. 2007.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n4.pdf> Acesso em: 18 de set. de 2017.

DEPARTAMENO DE RECUSOS HUMANOS IFPB. **Indicadores de Funcionários**. Disponível em: <https://suap.ifpb.edu.br/rh>
Acesso: 01/05/2018.

DE WAAL, A. A. Achieving High Performance in the Public Sector: What Needs to Be Done? **Public Performance & Management Review**, v. 34, n. 1, p. 81-103, september, 2010.

FARAH, Beatriz Francisco et al. Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. **Revista Cuidarte**. Bucaramanga, Vol. 8, no. 2. May/Aug. 2017.
Disponível em: http://www.scielo.org.com/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2216-09732017000201638&lang=pt Acesso em: 01 de out. De 2017.

GONZÁLEZ, Maria.; SILVA, Manoel; CORNEJO, José. Equipos de trabajo efectivos: Psicología y educación (**Ediciones Universitarias de Barcelona**), Barcelona: Barcelona, EUB, 1996. 32 p.

GREENBERG, Jerald; BARON, Robert. Behavior in organizations. **Understanding and managing the human side of the work**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1995.

GUZZO, R.; SHEA, G. Group performance and intergroup relations in organizations. In: DUNNETTE, M.; HOUGHS, L. (Org.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. v. 3, p. 269-313. 1992.

HACKMAN, John Richard; KATZ, Nancy. Group behavior and performance. In: Fiske TE, Gilbert DT, Lindzey G, editors. **Handbook of social psychology**, vol 2., 5th ed. West Sussex, UK John Wiley & Sons; 2010. pp. 1251–1280.

HANDY, Charles Brian. Understanding organizations. **Penguin Books**, Londres, v. 4, 2005

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. **American Psychological Association**, [S. l.], v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

MCEWAN, Desmond et al. The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions. **PLoS ONE**12(1): e0169604. Jan./2017.
Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169604> Acesso em: 01 de nov. de 2017.

MOSCOVICI, Serge. Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: **José Olympio**, 13ª ed. Vol. 2, p. 27, 1994.

PACHECO, Eliezer Moreira. Os institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. **Biblioteca Sebastião Fernandes (BSF)**, Natal - IFRN, Brasília, 2010.
Disponível em: <https://memoria.ifrn.edu.br>
Acesso em: 09 de mai. de 2018

PUENTE-PALACIOS, K. E. Dependder ou não dependder, eis a questão. Um estudo multinível do efeito de padrões de interdependência na satisfação dos membros das equipes de trabalho. **Tese de doutorado. Instituto de Psicologia**. Universidade de Brasília, 2002.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; SEIDL, Juliana; SILVA, Rafael Almeida da. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Pepsic: Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 2, Dez. 2008.

Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572008000200005 Acesso em: 17 de set. de 2017.

PUENTE-PALACIOS, Katia. Equipes de trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 31; 147-162.

PUENTE-PALACIOS, Katia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 2, July/Set 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=51415-65552005000300004&script=sci_arttext&tlng=es Acesso em: 16 de set. de 2017.

REIS, Daniela Pinheiro dos; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Identidade com equipes de trabalho: teoria e medida. **SciELO Brasil: Estudos de Psicologia (Natal)**, Natal, v. 21, n 2, Apr./June 2016.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v21n2/1413-294X-epsic-21-02-0167.pdf> Acesso em: 15 de set. de 2017.

REIS NETO, Mário; MARQUES, Antônio Luiz. A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções. Congresso anual de tecnologia de informação – CATI, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV EAESP, 2004.

RH PORTAL, site. **Liderança em contexto organizacional**. São Paulo, Set. de 2015.

Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-em-contexto-organizacional/> Acesso em: 11 de março de 2018.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. Por que as equipes não funcionam? **Campus Elsevier**, 2. Ed. Rio de Janeiro, 2002.

RORIGUES, Ana Paula Grillo; GONDIM, Sônia Guedes. Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, São Paulo, SP, 15(2), 38-65, Mar.-Abr. 2014.

RODRIGUES, Noeli. Teoria da interdependência: os conceitos de sensibilidade e vulnerabilidade nas organizações internacionais. **Conjuntura Global**, Vol.3, n.2, abr.jun., 2014, p.107-116. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/bonjglobal/article/view/3759> Acesso em: 16 de mar. de 2018

RODRIGUES, Weslei Alves. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro 48 (1):253-73, jan./fev. 2014.

RODRIGUES, Weslei Alves. A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro. **Universidade FUMEC**, Faculdade de ciências empresariais, mestrado em administração. Belo Horizonte – MG. 2009.

SILVA, Narla Ismail Akel. Conflitos intragrupos: preditores e consequentes no cenário de equipes de trabalho. Dissertação de mestrado, **Universidade de Brasília**, instituto de psicologia, programa de pós-graduação em psicologia social, do trabalho e das organizações, Brasília, 2009.

Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4636/1/2009_NarlaIsmaelAkelSilva.pdf Acesso em: 15 de set. de 2017.

SILVA, Dalila Pereira da de et al. Equipes de alta performance. **Pós-graduação em gerenciamento de projetos**. UNINOVE. São Paulo, ago./2008.

Disponível em: <https://www.scribd.com/document/97684374/Equipes-de-Alta-Performace> Acesso em: 6 de mar. de 2018

SOUZA, Regina Luna Santos de. Associar o Desempenho Individual ao Planejamento Organizacional pela Gestão de Competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. In: Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, v.10, 2005, Santiago. **Anais...** Santiago: [s. n.], 2005.

TRIANDIS, H. C. Cross-cultural industrial and organizational psychology. In **H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.)**. Handbook of industrial and organizational behavior psychology, Vol 4, (pp. 103-172). Palo Alto, CA: Consulting, 1994.

VAN DER VEGT, G.; EMANS, B.; VAN DE VLIERT, E. Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. **Journal of Management**, New York, v. 26, n. 4, p. 633-655, 2000.

WAGEMAN, R.; BAKER, G. Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 18, p. 139-158, mar. 1997.

WEBER, Lílian; GRISCI, Carmem Lígia Lochins. Trabalho, gestão e subjetividade: dilemas de chefias intermediárias em contexto hospitalar. **Cad. EBAPE.BR** (online). 2010, vol.8, n.1, pp. 53-70. ISSN 1679-3951. Disponível em: http://www.scielo.php?pid=S1679-39512010000100005&script=sci_abstract&tlng=pt Acesso: 22 de ago. de 2018

WOLFF, Luciane; CABRAL, Patricia Martins Fagundes; LOURENÇO, Paulo Renato Martins Ribeiro da Silva. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177-204, jan./abr. 2013.

ANEXO A – Questionário

Figura 3 - Questionário

Escala de interdependência de tarefas –EIT	
1.	Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.
2.	Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas.
3.	Eu dependo da ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho.
4.	Para poder realizar o meu trabalho de maneira adequada, eu dependo dos meus colegas.
5.	Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.

Escala de interdependência de resultados – EIR	
1.	Me beneficia .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. prejudica quando os meus colegas atingem as suas metas de trabalho.
2.	Os objetivos que os meus colegas e eu desejamos alcançar com o nosso trabalho são compatíveis .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. incompatíveis .
3.	É vantajoso .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. desvantajoso para mim quando os meus colegas têm êxito no seu trabalho.
4.	Quando os meus colegas têm sucesso no seu trabalho, isto me beneficia .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. prejudica .
5.	Os meus interesses, em relação ao trabalho, e os dos meus colegas são harmoniosos .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. estão em conflito .
6.	O sucesso dos meus colegas no trabalho é positivo .. 1 .. 2 .. 3 .. 4 .. 5 .. 6 .. 7 .. negativo para mim.

Fonte: Puente-Palácios (2002)