

A EQUIPE DE TRABALHO E A PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

Celia Braga Dalla, profaceliabraga@gmail.com

UNIP- Universidade Paulista

Resumo:

O presente artigo teve por objetivo verificar a percepção dos membros da equipe sobre a busca de consenso em equipe. O líder tem um papel importante no gerenciamento das divergências e ou conflitos ocasionados pelas diferentes opiniões dos membros da equipe de trabalho bem como propiciar o compartilhamento das cognições entre as pessoas na busca dos resultados organizacionais. O instrumento de pesquisa utilizado foi a escala de busca por concordância (EBC) de Moreira e Puentes-Palácios (2014) com o objetivo de identificar a percepção dos respondentes sobre a busca de concordância nas tomadas de decisões. Os sujeitos da pesquisa foram colaboradores de uma instituição financeira da grande São Paulo, totalizando 60 respondentes. A análise dos dados revelou que há espaço para que os membros da equipe coloquem suas opiniões, porém a decisão final é tomada com base na decisão do superior.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Cognições. Consenso. Conflito.

Data de aceite: 20/03/2018

Data de Publicação: 04/06/2018

INTRODUÇÃO

Atualmente nos deparamos com um mercado cada vez mais concorrido e acirrado, onde as organizações, principalmente as instituições financeiras, precisam manter o mesmo ritmo, desta forma, é necessário que todos os colaboradores estejam engajados para que a tomada de decisão seja mais assertiva.

Diversos estudos foram desenvolvidos com o objetivo de entender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Para Casado (2007, p. 214) o comportamento organizacional:

Conjunto de conhecimentos sobre o homem e sua interação com as demais pessoas, com seu trabalho e com os outros aspectos da vida organizacional, que ajudam no entendimento das questões humanas e que concorrem para o atendimento dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento pleno do potencial humano.

Algumas organizações conseguem bons relacionamentos com os colaboradores, e desta maneira, garantem uma boa colocação no mercado, mantendo um ambiente de trabalho saudável e em constante crescimento. Podendo transmitir para os seus colaboradores o quão importante são para aquele ambiente.

Portanto, os desafios econômicos, políticos, sociais e tecnológicos são fatores importantes para o crescimento e competitividade das organizações. Neste contexto encontram-se, também, as instituições financeiras levando seus colaboradores ao engajamento nas tomadas de decisões mais assertivas.

Assim, o colaborador assume papel ativo, dotado de visão própria e inteligência e as empresas devem proporcionar um ambiente de engajamento aos seus colaboradores, pois, são eles que detêm o conhecimento necessário para levá-las a alcançarem seus objetivos (RIBEIRO, 2006).

Verifica-se que a relação saudável estabelecida entre os colaboradores e equipe de trabalho melhora o ambiente de trabalho favorecendo seus resultados, tendo em vista o engajamento e o consenso da equipe nos processos de tomada de decisão.

Conforme Moreira e Puentes-Palácios (2014) “o fenômeno consenso estratégico só apresenta sentido teórico na qualidade de atributo coletivo, logo, o sujeito não apresenta consenso estratégico, e sim a equipe”.

Considerando as informações apresentadas, têm-se como problema de pesquisa: as opiniões dos membros da equipe de trabalho são consideradas no momento da tomada de decisão pelo gestor?

Desta forma, a pesquisa apresentou duas hipóteses. A primeira, é que para a tomada de decisão não são consideradas as opiniões dos membros da equipe, e a segunda hipótese levantada, é que para a tomada de decisão são consideradas as opiniões dos membros da equipe.

O objetivo geral deste artigo é verificar a percepção dos membros da equipe sobre suas opiniões na tomada de decisão. Os objetivos específicos são:

- Identificar a percepção dos membros da equipe sobre as tomadas de decisões;
- Verificar se os membros da equipe percebem que a sua contribuição é importante para a tomada de decisão, e
- Mensurar se há esforço para que a equipe chegue ao consenso.

O presente trabalho visa analisar a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões em uma instituição financeira da grande São Paulo.

Em um ambiente globalizado, as organizações exigem mais de seus colaboradores e, muitas vezes não fornecem os subsídios necessários, como por exemplo, a participação ativa nas reuniões, treinamentos, orientação para resultados, *feedbacks*, entre outros, para o melhor desempenho de suas tarefas. A falta de orientação e envolvimento pode ser refletida em resultados abaixo do esperado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A participação dos colaboradores na tomada de decisão junto aos seus gestores é um assunto que gera polêmica e discussão entre os administradores, apesar de sabermos que os colaboradores são os desenvolvedores das decisões tomadas pela gestão, logo impactará diretamente nos resultados da organização.

De acordo com Maximiano (2004), a base da administração é a tomada de

decisão. O trabalho de planejar, organizar, controlar e executar é praticado de formas relacionadas.

Os colaboradores devem ser postos em uma visão mais moderna e inovadora, deve ter mais abertura para expor suas opiniões, isso em empresas de pequeno e médio porte. Nas grandes empresas, os líderes devem estar lado a lado aos seus colaboradores, para que desta forma, as ideias possam ser levadas àqueles que tomam as decisões. Pois, serão eles que sofrerem as boas ou as ruins consequências das decisões tomadas. Além, de que os colaboradores podem executar as tarefas de má vontade, com sentimento de obrigação, impactando nos resultados da empresa. Assim, verificamos o quão importante é a opinião dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2005), a gestão participativa consiste na maneira em que a administração cria oportunidades para que os colaboradores possam expor, debater, opinar, modificar, perguntar, seja sobre uma decisão, um projeto, etc.

Quando há transparência e *brainstorming* entre os gestores e os colaboradores as chances de bons resultados para a empresa são grandes. O colaborador ao ver sua ideia fazendo parte do processo, sente-se importante, procura empenhar-se mais a fim de obter resultados melhores.

Os colaboradores estão à frente da empresa, executando as tarefas, produzindo, conhecem todas as etapas do processo que talvez o gestor não saiba. A velha ideia de que o colaborador é pago somente para executar o que foi planejado é ultrapassado, ele pode sim, contribuir para o ajuste das decisões e melhorar os resultados da organização.

Toda organização com fins lucrativos, busca crescimento e retorno financeiro, e sabem que é muito importante ter talentos em sua equipe de trabalho, que gerem produtividade e satisfação aos clientes, de acordo com Davies e Kourdi (2013), não há somente um colaborador na equipe que deve destaca-se, e, sim todos, pois, não há só um talento, portanto, é o conjunto de habilidades e desempenho de toda a equipe liderada por um bom gerenciador que trará bons resultados. Enfim, é visível que para uma organização alcançar suas metas e seus objetivos as correções de problemas e as alternativas encontradas devem ser perfeitas para que o sucesso e satisfação de clientes e organização sejam alcançados.

Desta forma, a organização que pretende ter sucesso através do

planejamento, precisa reconhecer que o processo decisório é a fonte do desenvolvimento e resultados da mesma, ou seja, as organizações devem girar em torno da capacidade de conceder opções para o gestor nas tomadas de decisões, de acordo com as informações que possuem, devido o desenvolvimento das suas tarefas.

A tomada de decisão é saber optar entre as alternativas e possibilidades. Quando se toma uma decisão estamos sujeitos a resolver ou não problemas, bem como aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões (ou processo decisório) é a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução. (MAXIMIANO, 2004).

Sabe-se que toda organização deve funcionar de forma integrada, onde todas as pessoas, áreas de trabalho e níveis hierárquicos, devem interagir, tomando decisões que ajudem na construção do planejamento e crescimento da mesma.

Para Oliveira (2009), a tomada de decisão é o elemento básico no processo administrativo, pois para um processo decisório adequado é necessário ter um sistema de informações eficiente em nível tático-operacional e principalmente no nível estratégico.

Quando a organização trabalha em sincronia, quando há o engajamento e união dos colaboradores, que sabem ter iniciativa, realizando suas atividades, o gestor tem mais facilidade em tornar a empresa mais eficiente nas tomadas de decisões, devido a participação de todos da equipe de trabalho. Por meio da participação a comunicação torna-se o fator principal da organização, portanto o gestor terá muitas vantagens na busca de seus objetivos.

Para Araújo (2011), o *empowerment* é o tipo de administração que possibilita a descentralização de poder, ou seja, gera maior integração dos colaboradores nas atividades da empresa ao dar maior autonomia de decisão e responsabilidades.

Administrar de forma que os colaboradores possam contribuir efetivamente para a adequação das decisões tomadas, só auxilia seja na produção, como nos resultados, e satisfação dos colaboradores e clientes. Verifica-se que há sincronia, forma-se uma rede na qual todos os níveis, todos os envolvidos são necessariamente importantes e indispensáveis para o sucesso da organização.

Cabe ressaltar que, onde há pessoas reunidas, as cognições são

compartilhadas. Cognição envolve pensamentos, avaliações, crenças, expectativas, intenções, percepções, sensações e vontades. Refere-se a esse conjunto de atividades através das quais uma informação é tratada ao chegar ao cérebro, ou seja, como ela recebe, como transforma, categoriza e elabora os conhecimentos (SIQUEIRA, 2014).

Entende-se que cognições compartilhadas faz parte do desenvolvimento do juízo humano que aponta para a identificação das situações que, levam a tomada de decisão. Assim, o pensamento do gestor está direcionado a encontrar e estruturar o conjunto de circunstâncias pertencente a ele para tomar uma decisão.

Um gestor que utiliza as cognições compartilhadas consegue obter muitas respostas para uma tomada de decisão efetiva, pois, ele realiza vários questionamentos com intuito de compreender as necessidades, características e objetivos de seus colaboradores.

Nobre, Tobias e Walker (2011) defendem:

Que a cognição representa a principal habilidade que contribui para nutrir o desenvolvimento de competências essenciais na organização. A cognição na visão dos autores funciona como um mediador entre a organização e o ambiente.

A cognição no ambiente de trabalho é importante, pois, é o lugar em que o colaborador constrói parcialmente seus processos de interação social. Dentro de uma organização podemos ter um colaborador que pode encarar seu trabalho como algo muito importante e essencial para sua vida, como também pode haver nesse mesmo ambiente, um colaborador que trabalha exclusivamente pelo ganho financeiro e sobrevivência. O trabalho pode assumir significados subjetivos e sociais, que mudam de acordo com cada indivíduo e seus interesses.

Desta forma, quando o gestor está integrado a sua equipe de trabalho, as falhas, necessidades, desejos, anseios, dificuldades, de seus colaboradores são mais facilmente detectadas para que as decisões tomadas sejam aceitas e tragam resultados positivos a organização. Portanto, a cognição no ambiente organizacional pode ser definida como uma ferramenta estratégica.

Ao falar em cognições compartilhadas, o consenso estratégico destaca-se como sendo umas de suas principais características, devido sua aplicação na gestão

da organização, ela é definida como o fator essencial para concordância entre a equipe, gestor e empresa.

De acordo com Maginn (1996, p. 53) “o processo de se atingir um consenso significa fazer com que pessoas com diferentes pontos de vista comecem a ver as coisas de uma forma parecida, ou pelo menos, diminuam as diferenças”.

Quando a organização trabalha considerando o ponto de vista de cada colaborador, as percepções individuais passam a ser conhecido, o que leva mais facilmente a tomada de decisão, à medida que as diferenças passam a ser menores e compreendidas. Ou seja, “os participantes acreditam na decisão do grupo porque colaboram ativamente no exame de um problema e na determinação de uma solução.” (MAGINN, 1996, p. 61).

Ainda sobre consenso em equipe Katzenbach (2001, pp. 111-112) afirma que consenso significa “acordo total, o que frequentemente leva a soluções negociadas invariavelmente abaixo do ideal.” Diante disso, a equipe de colaboradores percebe que para continuar com as atividades, ou para que uma atitude seja tomada todos devem concordar, logo, as discussões para um consenso em equipe são levantadas até que uma decisão aconteça.

Num grupo de pessoas ou membros de uma equipe de trabalho é inevitável que surjam os conflitos ou as divergências de opiniões entre os colaboradores. De acordo com Chiavenato (2005), cada colaborador apresenta interesses e objetivos distintos, gerando as divergências. O conflito existe a partir do momento em que um colaborador ou parte da equipe toma a decisão de buscar seus interesses passando por cima dos desejos da outra parte da equipe ou sem o consenso dos mesmos. Este podendo ser ativo, com ações que bloqueiam, impede ou obstrui como também, pode ser passivo, paralisando alguma atividade ou omitindo-se.

Para o autor Robbins (1997), a definição de conflito pode ser compreendida quando nota-se que umas das partes envolvidas no processo estão sendo afetada negativamente de alguma forma, em algo que julga ser significativo.

É certo que toda organização não está livre de passar por momentos de conflitos. Vemos que isso pode até ser positivo, pois quando todos agem e pensam da mesma forma a evolução seja da organização ou dos colaboradores estagna. Porém, não devemos ignorar as situações de divergência, de conflito, pois caso isso

aconteça, o clima da organização, bem como o desempenho e resultados da equipe sofreram com baixas.

Os conflitos nem sempre são disfuncionais. Todavia, quando bem administrados e conhecidos por todos os envolvidos da equipe de trabalho, as divergências, podem ser solucionadas. Segundo Clutterbuck (2008), as equipes que procuram ser eficientes precisam possuir diversidade de ideias, porém, não ao ponto de gerar conflitos interpessoais.

Desta forma, o papel do líder e a maneira como ele gerenciará os conflitos e emoções da equipe fará toda diferença, porque ele possui a capacidade de influenciar a equipe a buscar os objetivos organizacionais. É muito relevante a participação da liderança na administração dos conflitos no ambiente organizacional. Esta importância está associada ao fato de que pessoas são os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo.

Estruturas ou estratégias não definem que uma organização seja bem sucedida, no entanto, inovação, comprometimento e integração a definem. Maginn (1996), fala que os conflitos são resultantes das várias formas de se pensar para resolver um problema ou atingir uma meta, devido o trabalho em equipe. Desta forma, os conflitos são necessários para que as diferentes visões e objetivos sejam expostos, tornando possíveis novas formas de gerenciamento das divergências.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As metodologias adotadas nesta pesquisa são: bibliográficas com apresentação de um estudo de caso e de natureza quantitativa.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Não se recomenda trabalhos oriundos da *internet*.

A pesquisa bibliográfica tem o propósito de conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Ela é a base de todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, pois, ajuda na exposição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

Segundo Andrade (2003), o estudo de caso justifica e reuni informações detalhadas para auxiliar em um maior conhecimento e numa possível solução de problemas relacionados ao assunto estudado.

A pesquisa foi de natureza quantitativa. Como parte dos procedimentos, a avaliação foi realizada com a presença do pesquisador. Foram utilizados somente os questionários validados, ou seja, com todos os campos preenchidos para proceder com as análises. Dessa forma, chegou a sessenta respondentes. Para preencher o questionário as pessoas foram convidadas presencialmente. Ao aceitarem a participação, o questionário era entregue. Foi mantido o sigilo das informações.

As pesquisas foram coletadas no período de 17 de abril de 2017 a 02 de maio de 2017.

O sujeito dessa pesquisa foram colaboradores de uma instituição financeira da região de Guarulhos/SP, totalizando 60 respondentes.

Foi utilizada a Escala de Busca por Concordância (EBC) de Moreira e Puentes-Palácios (2014) com o objetivo de identificar a percepção dos respondentes sobre a Busca de Concordância nas Tomadas de Decisões. A escala original é composta de quatro itens e mais duas afirmativas que foram elaboradas para complementar o estudo. A escala apresenta-se em formato tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1, discordo totalmente, a 5, concordo totalmente.

O instrumento completo da pesquisa foi organizado em duas partes conforme apresentado no quadro abaixo- Relação entre blocos e objetivos do instrumento de pesquisa.

Quadro 1- Relação entre blocos e objetivos do instrumento de pesquisa

Bloco	Objetivo
1- Carta de apresentação	Esta parte apresenta a pesquisa e pede a participação do sujeito.
2- Identificação do sujeito	Caracterizar o sujeito em relação a suas características.
3- Escala de Busca por Concordância	Identificar a percepção do sujeito sobre a busca de concordância entre os membros da equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Dessa forma, a escolha pela amostra foi: não probabilística do tipo “por conveniência.” Para Mattar (1996), a amostra não probabilística depende, em certa medida, do pesquisador e “por conveniência” as pessoas mais acessíveis são selecionadas para responder a pesquisa (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Para Gil (1999), a razão e objetivo chave da pesquisa é descobrir soluções para problemas práticos, e específicos do dia a dia das empresas, estes até então não solucionados, de forma em que se empreguem procedimentos metodológicos científicos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico apresenta e analisa os resultados da pesquisa. São apresentados os dados dos aspectos sociodemográficos dos entrevistados e as análises descritivas do questionário.

Tabela 1- Faixa etária

Variáveis	Número
Idade	
De 16 a 20 anos	6
De 21 a 30 anos	22
De 31 a 40 anos	22
De 41 a 50 anos	8
De 51 a 60 anos	2
Acima de 60 anos	0
Total	60

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Com relação à faixa etária, a maior concentração dos respondentes está na faixa entre 21 a 40 anos, com 44 respondentes. Detalhando a amostra, observa-se que a faixa etária de 51 a 60 anos concentra somente 2 respondentes, da faixa que

vai dos 41 a 50 anos com 8 respondentes, e de 16 a 20 com 6 respondentes.

Tabela 2 - Gênero

Variáveis	Número
Gênero	
Feminino	32
Masculino	28
Total	60

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quanto ao gênero, 32 dos respondentes são do gênero feminino e 28 do gênero masculino, evidenciando a prevalência do gênero feminino na população pesquisada.

Tabela 3 - Estado Civil

Variáveis	Número
Estado civil	
Solteiro (a)	24
Casado (a)	28
Separado (a)	5
Divorciado (a)	3
Viúvo (a)	0
Total	60

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Referente ao estado civil dos entrevistados verifica-se que 24 respondentes são solteiros.

Tabela 4 - Cargo

Variáveis	Número
Cargo	
Jovem Aprendiz	6

Estagiário (a)	3
Assistente	10
Caixa	8
Coordenador	11
Gerente	22
Total	60

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Com relação ao cargo, pouco mais de 50% ocupam cargo de liderança sendo: 22 gerentes e 11 coordenadores. Os demais respondentes ocupam cargos operacionais.

Tabela 5 - Formação

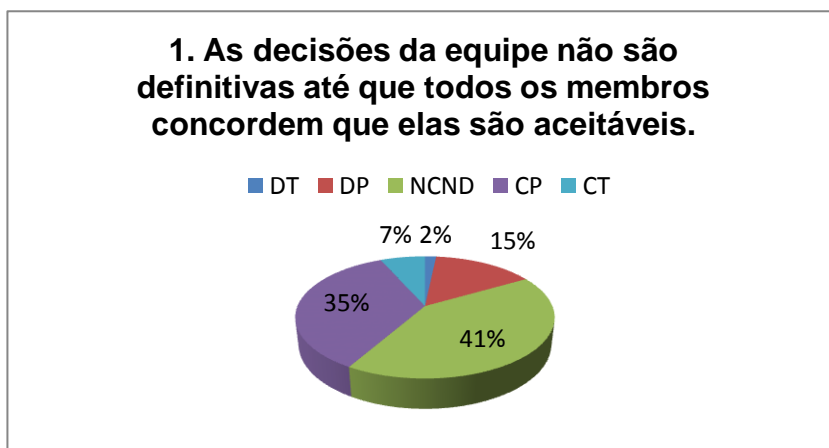
Variáveis	Número
Formação	
Ensino Médio Incompleto	6
Ensino Médio Completo	0
Ensino Superior Cursando	12
Ensino Superior Completo	28
Pós Graduação Incompleto	3
Pós Graduação Completa	14
Total	60

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Com relação a formação dos respondentes, 6 estão cursando o ensino médio, 3 cursando a pós graduação, e no ensino superior 12. Com ensino superior completo temos 28 entrevistados e pós-graduados um total de 14.

A seguir, foram apresentadas nos gráficos de 1 a 6 as análises da Escala de busca de concordância (EBC).

Gráfico 1 – Análise da assertiva 1

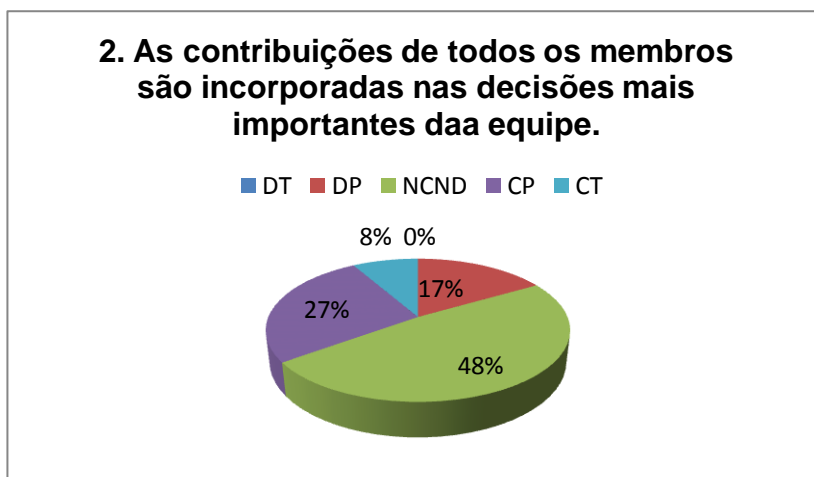


Fonte: Dados de pesquisa, 2017.

Legenda: discordo totalmente (DT); discordo parcialmente (DP); nem concordo nem discordo (NCND); concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT).

No gráfico 1, referente a primeira assertiva, verifica-se que 41% dos entrevistados “não concordam nem discordam” quando o assunto se refere a definição das decisões com a concordância de todos os membros da equipe de forma aceitável. Essa indecisão leva a crer na possibilidade de que os entrevistados tendem mais a concordar do que discordar, logo o segundo maior percentual de respostas encontra-se em “concordo parcialmente” com um percentual de 35%.

Gráfico 2: Análise da assertiva 2

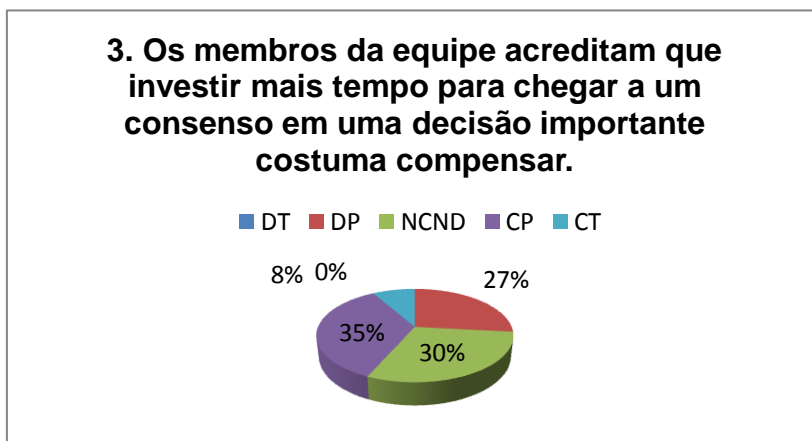


Fonte: Dados de pesquisa

Legenda: discordo totalmente (DT); discordo parcialmente (DP); nem concordo nem discordo (NCND); concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT).

Considerando o gráfico 2, verifica-se que os respondentes num total de 48%, permaneceram na opção de “não concordo nem discordo”, referente ao uso das opiniões dos membros na incorporação das decisões importantes tomadas pela equipe. É visível que uma parte significativa concorda parcialmente que suas opiniões são consideradas para tomada de decisão da equipe

Gráfico 3: Análise da assertiva 3



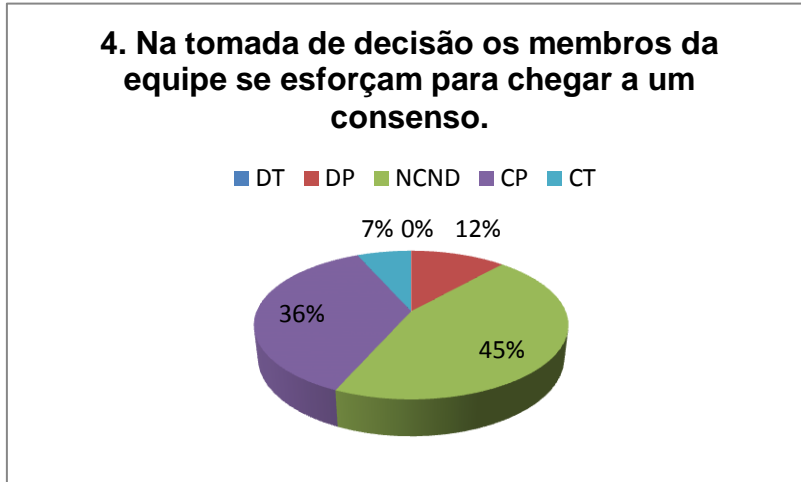
Fonte: Dados de pesquisa

Legenda: discordo totalmente (DT); discordo parcialmente (DP); nem concordo nem discordo (NCND); concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT).

Verifica-se no gráfico 3, como os entrevistados dividem-se em três opiniões diferentes, porém duas se aproximam mais. Num total de 35% “concorda parcialmente” que investir mais tempo para chegar a um consenso entre a equipe de trabalho para a tomada de uma decisão importante é vantajoso. Já 27% dos entrevistados, “discorda parcialmente” de que seja uma vantagem esperar muito pelo consenso da equipe para uma tomada de decisão. Em contra partida, 30% dos entrevistados “nem concorda nem discorda”, podemos considerar que a possibilidade de que esses respondentes tendem mais a discordar do que concordar com o fato de que aguardar um consenso entre as ideias dos membros da equipe

seja importante é a mais considerada.

Gráfico 4: Análise da assertiva 4

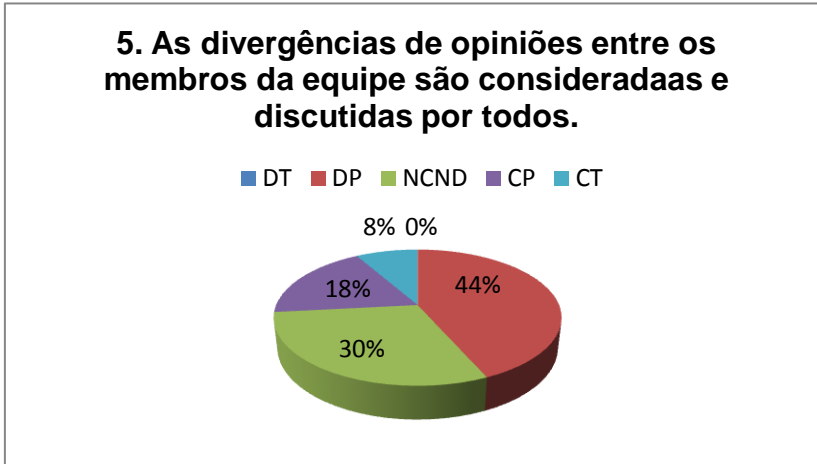


Fonte: Dados de pesquisa

Legenda: discordo totalmente (DT); discordo parcialmente (DP); nem concordo nem discordo (NCND); concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT).

Analisando os percentuais do gráfico 4, nota-se a imparcialidade dos entrevistados ao somar um total de 45% com a opinião de “nem concordo nem discordo” quando a questão do esforço dos membros da equipe para a tomada de decisão é questionada para chegar-se a um consenso, no entanto, 36% dos entrevistados concordam parcialmente que há esforço entre os membros da equipe para o consenso na tomada de decisão, o que nos leva a acreditar que os entrevistados que foram imparciais em suas respostas ao nem concordar ou discordar, tendem mais a concordar que ao se tomar uma decisão é importante que haja consenso entre todos da equipe.

Gráfico 5: Análise da assertiva 5

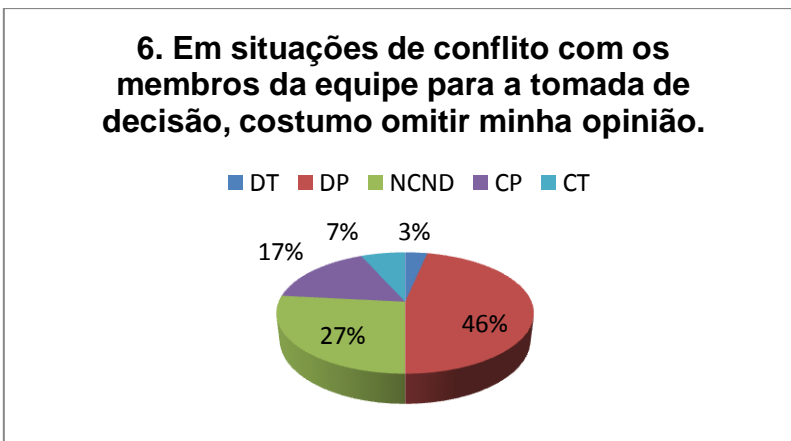


Fonte: Dados de pesquisa

Legenda: discordo totalmente (DT); discordo parcialmente (DP); nem concordo nem discordo (NCND); concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT).

No gráfico 5, nota-se que 44% dos entrevistados "discorda parcialmente" quando questionada sobre se as opiniões dos membros da equipe são consideradas e discutidas para a tomada de decisão, 30% "nem concorda nem discorda" sobre a questão, mas podemos considerar que essa faixa que não concorda e nem discorda tem mais tendência a discordar de tal opinião devido ao índice daqueles que realmente afirmam discordar de forma parcial sobre a consideração de suas opiniões para a tomada de decisão.

Gráfico 6: Análise da assertiva 6



Fonte: Dados de pesquisa

Legenda: discordo totalmente (DT); discordo parcialmente (DP); nem concordo nem discordo (NCND); concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT).

Referente ao gráfico 6, 46% dos respondentes “discorda parcialmente” quando questionados sobre se omitem suas opiniões em situações de conflito para tomada de decisão. Se considerarmos que 27% “nem concorda nem discorda”, a possibilidade de passarem a discordar parcialmente sobre sua omissão nas situações de conflito que a mais respeitada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o desenvolvimento deste artigo foi aplicada uma pesquisa não probabilística voltada para o público que trabalha numa instituição financeira.

A pesquisa teve a finalidade de obter resultados para a validação das hipóteses levantadas sobre a consideração ou não das opiniões dos membros da equipe para a tomada de decisão pelo gestor.

Por meio da análise dos resultados foi possível aceitar como válida a primeira hipótese: para a tomada de decisão não são consideradas as opiniões dos membros da equipe. Assim, infere-se que, na percepção dos membros das equipes de trabalho, apesar do esforço em opinar sobre as situações conflituosas, há divergências de opiniões e raramente as opiniões são consideradas, mesmo que se tenha a consciência da importância de seu ponto de vista como colaborador.

Sabe-se o quão é importante o papel do líder no desenvolvimento e engajamento da equipe de trabalho para alcançar os resultados superiores para a organização, porém, conforme os resultados da pesquisa demonstram, nem sempre as opiniões dos membros da equipe são consideradas na busca do consenso.

Sugere-se como pesquisa futura realizar pesquisa de natureza qualitativa com profissionais do nível tático para conhecer a percepção destes sobre a consideração da opinião dos membros da equipe na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARÁUJO, Luis César G. de. Idalberto. **Empowerment: poder e energia para as pessoas**. In *Idem*. Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto: Guia prático para o design de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

CASADO, T. **Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas**. In: R. C. Santos (Org.). Manual de gestão empresarial – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras, pp. 212-233. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CLUTTERBUCK, David.; tradução: Maria Silvia Mourão Neto. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

<<https://books.google.com.br/books?id=MI4GabxKankC&pg=PA76&dq=conflitos+nas+equipes+de+trabalho&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjZ24O649TTAhVMfiYKHafDR AQ6AEIMzAC#v=onepage&q=conflitos%20nas%20equipes%20de%20trabalho&f=false>> Acesso em 03/05/2017.

DAVIES, Jacqueline. KOURDI, Jeremi. **A verdade sobre o talento: um guia para formar uma equipe dinâmica, concretizar potenciais e ajudar líderes a ter êxito**. São Paulo: DVS Editora, 2013.

<<https://books.google.com.br/books?id=fHewDQAAQBAJ&pg=PT128&dq=talento+nas+equipes&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwjrzcx7qdLTAhWCgZAKHccyBFYQ6AEII>>

TAA#v=onepage&q=talento%20nas%20equipes&f=false> Acesso em 02/05/2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____ **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KATZENBACH, Jon R. SMITH Douglas K. **Equipes de alta performace**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o conhecimento das equipes. 4 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2001.

MAGINN, Michael D.; tradução Lúcia Leite Rosa. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.

<https://books.google.com.br/books?id=ELHhOyf1aI0C&pg=PA58&lpg=PA58&dq=consenso+em+equipe&source=bl&ots=kqx8RXOtyM&sig=5DfdDmsw1T5nvn1eFFtJ51huaV0&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiy_LfJn6fTAhUDI5AKHSd-B8gQ6AEIKTAB#v=onepage&q=consenso%20em%20equipe&f=false> Acesso em 15/04/2017.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Processo Decisório e Resolução de Problemas**. In *Idem*. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004-a.

_____ **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução industrial. 4. ed. São Paulo, 2004-b.

MOREIRA, T. F.; PUENTE-PALACIOS, K. Busca por concordância na tomada de decisões. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

NOBRE, Farley Simon. TOBIAS, Andrew M. WALKER, David S. **Uma Visão da Empresa Baseada em Habilidades: Contextos Estratégicos e Contingenciais.**(2011)

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552011000300004

> Acesso em 02/04/2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na Prática.***In Idem. Direção Estratégica.* São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Atonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, H; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SIQUEIRA, Marlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

THE WORK TEAM AND THE PARTICIPATION IN DECISION MAKING

Celia Braga Dalla, profaceliabraga@gmail.com

UNIP – Universidade Paulista

ABSTRACT

The purpose of this article was to verify the perception of team members about the search for team consensus. The leader plays an important role in managing the differences and / or conflicts caused by the differing opinions of the work team members as well as facilitating the sharing of cognitions between people in the pursuit of organizational results. The research instrument used was the Moreira and Bridges-Palaces (2014) search scale for concordance (EBC) with the objective of identifying respondents' perception of the search for agreement in decision-making. The subjects of the research were collaborators of a financial institution of the great São Paulo, totaling 60 respondents. Analysis of the data revealed that there is room for team members to post their opinions, but the final decision is made based on the decision of the superior.

Keywords: Decision making. Cognitions. Consensus. Conflict.