

GESTÃO DE PESSOAS

Ferramentas para o desempenho humano na organização

Janna Aby-Zayan Toscano Lyra Contreras¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar como as ferramentas de Gestão de Pessoas pode influenciar no desempenho humano das organizações. Como este estudo se classifica em teórico e bibliográfico, as referências teóricas em questão apresentadas tratam dos temas relacionados ao foco da pesquisa, que são: Motivação, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Reconhecimento e Recompensas, Grupo e Equipes de Trabalho, Liderança, Relações Interpessoais, Desempenho no Trabalho, Avaliação de Desempenho e Comprometimento Organizacional, além da Valorização do Capital Intelectual nas Organizações. Os resultados mostram que pessoas capacitadas garantem a eficiência e eficácia na prestação de serviço e tornam-se os diferenciais competitivos de uma organização.

Palavra Chave: Gestão de Pessoas. Desempenho Humano. Organização.

PEOPLE MANAGEMENT

Tools for human performance in the organization

ABSTRACT

It presents aims to analyze how people management tools can influence the human performance of organizations. As this study falls into theoretical and literature, theoretical references in question presented deal with subjects related to the research focus, namely: motivation, organizational culture, organizational climate, Recognition and Rewards, Group and Team Work, Leadership, Interpersonal Relations, Job Performance, Performance Evaluation and Organizational Commitment, as well as intellectual capital appreciation in Organizations. The results show that people trained to ensure efficiency and effectiveness in service delivery and become the competitive advantages of an organization.

Keywords: People Management. Human Performance. Organization

¹Graduada em Administração com Habilitação em Marketing (FARN)

²Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara. Mestre em Engenharia de Produção - UFRN E-mail: anarosagsc@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O desempenho das organizações depende da união dos esforços e conhecimentos das pessoas que fazem parte dela. Com isso o indivíduo se torna tão ou mais importante como o capital financeiro e estrutural da empresa, interferindo diretamente no bom desempenho e desenvolvimento da organização. Uma organização só terá um bom desempenho se tiver à colaboração e o comprometimento de seus funcionários.

Atualmente as transformações tecnológicas e empresarias são cada vez mais constantes. Com isso as pessoas assumiram um papel novo nas organizações. Hoje os funcionários querem se sentir valorizados na empresa e são os principais responsáveis por mudanças organizacionais, permitindo inclusive que as empresas estejam voltadas para o cliente. Diante disto o presente estudo buscou analisar as diversas formas de entrosamento entre a empresa e seus funcionários, e como o desenvolvimento e desempenho individual e conseqüentemente organizacional, é afetado.

As empresas já não têm por filosofia utilizar o termo *administrar pessoas*, mas sim *administrar com as pessoas*, como se elas fossem parceiras da organização e não elementos vistos separadamente. A gestão de pessoas é atualmente considerada o grande diferencial competitivo, no qual a empresa vê seu funcionário como principal cliente.

A teoria clássica da administração tratava os funcionários como máquinas, entretanto hoje, a ênfase está centrada nas pessoas e não mais na estrutura e nos processos.

Neste trabalho serão analisadas a importância da gestão de desempenho do capital humano com seus impactos no atingimento de metas e objetivos organizacionais, uma vez que a empresa depende do trabalho em equipe para atingir seus objetivos.

Torna-se necessário que os recursos humanos das organizações sejam tratados como parte dela, não tendo suas funções limitadas, pois este é o maior bem que uma empresa pode ter. Desse modo o objetivo do presente estudo é analisar como as ferramentas da Gestão de Pessoas podem influenciar no desempenho humano das organizações através das seguintes ações de pesquisa:

- a) A gestão de pessoas no mundo atual;
- b) A motivação dos funcionários;
- c) De que forma o clima interfere no bom desempenho humano;
- d) Como a empresa pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas;

- e) Recompensas, comunicação e desenvolvimento como forma de diferencial para a empresa;
- f) A valorização do capital humano como forma de melhorar o desempenho do funcionário e da organização.

Desta forma, espera-se contribuir para um melhor entendimento entre objetivos individuais e o bom desempenho organizacional.

Neste estudo a pesquisa utilizada foi, quanto aos fins, exploratória, pois foram justificados fatores que contribuem para o desempenho humano nas organizações.

Segundo Gil, a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p.41).

Quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica, pois tem fundamentação teórica.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos [...]. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas (GIL, 2002, p.44).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato:

A gestão de pessoas é uma área sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

A partir disto às organizações precisam reconhecer a necessidade de se tornarem mais conscientes e atentas aos seus funcionários. Empresas que esperam ser bem sucedidas buscam otimizar seus recursos, inclusive, e, principalmente otimizar o trabalho dos funcionários, e isso se

reflete em todos os aspectos organizacionais, até mesmo na cultura da organização. Dependendo da maneira como são tratadas, as pessoas trabalham com mais entusiasmo e devem ser consideradas como elementos principais para se atingir a eficácia organizacional. Portanto, gerir pessoas não é somente delegar tarefas, mas também recompensar, desenvolver e motivar.

Ainda segundo Chiavento (1999), os objetivos da gestão de pessoas são:

- ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão – a função de RH é fundamental não só para se obter eficiência, mas também eficácia, para que seja possível atingir metas, objetivos e a missão da empresa.
- proporcionar competitividade à organização – saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho, ou seja, tornar as pessoas mais produtivas para beneficiar clientes externos e internos;
- proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados – é por meio do reconhecimento justo que as pessoas tornam-se motivadas, ou seja, os objetivos devem ser transmitidos com clareza, bem como a forma como são medidos;
- aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho – para se sentirem felizes os funcionários precisam sentir que o trabalho que desempenham é adequado as suas capacidades. A felicidade e a satisfação no trabalho são essenciais para o sucesso da organização;
- desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho – procurar satisfazer a maioria das necessidades individuais dos funcionários, tornando o ambiente da organização agradável;
- administrar a mudança – está relacionado a saber lidar com as novas mudanças impostas pela concorrência atual. Mudanças de estratégias, programas, procedimentos e novas soluções;
- manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável –garantir os direitos básicos das pessoas e seguir padrões éticos e de responsabilidade social.

Assim, é importante que a empresa saiba como motivar seu RH através de processos que são essenciais como forma de influenciar e agregar pessoas. Os processos de Gestão de Pessoas são: Chiavenato (1999)

- Processos de agregar pessoas – geralmente utilizados para incluir novos membros na organização, através de recrutamento e seleção;

- Processos de Aplicar Pessoas – estão relacionados com a definição de tarefas desempenhadas pelos funcionários, bem como acompanhamento e desempenho, ou seja, desenho de cargos, análise e descrição de cargos e desempenho organizacional;
- Processos de Recompensar Pessoas – recompensas como remuneração e benefícios para as pessoas satisfazerem suas necessidades individuais;
- Processos de Desenvolver Pessoas – processos relacionados à capacitação profissional, como por exemplo, treinamento e desenvolvimento;
- Processo de Manter Pessoas – estão relacionados a qualidade de vida no ambiente de trabalho, procurando manter condições ambientais e psicológicas satisfatórias;
- Processos de Monitorar Pessoas – estão relacionados ao acompanhamento, monitoração e verificação de resultados do trabalho das pessoas.

Acrescenta Chiavenato ainda que, as pessoas, de agentes passivos passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados (CHIAVENATO, 1999, p.34).

Desse modo, as organizações precisam se ajustar, investir e motivar pessoas, até mesmo como forma de estratégia para que possam competir em um mercado cada vez mais concorrido e ter um desempenho cada vez melhor.

2.2 MOTIVAÇÃO

A motivação é um assunto em destaque nas empresas modernas. Isso porque as organizações têm percebido a importância de manter as pessoas motivadas para que a produção seja a melhor possível e as expectativas e objetivos da empresa sejam atingidos. A motivação é resultante dos desejos, necessidades e expectativas de cada pessoa, em adquirir algo ou alcançar uma meta ou objetivo. Os desejos e necessidades são diferentes de pessoa para pessoa, o que significa que o desejo de um não é o desejo de outro, porém ambos podem estar motivados na empresa, entretanto com metas e objetivos diferentes. Os desejos e necessidades variam de indivíduo para indivíduo porque estão relacionados à criação e a visão cognitiva de cada um, ou

seja, estão relacionados com as suas experiências, crenças, valores e princípios dentro da sociedade.

Na empresa a motivação se dá pelas expectativas que se tem em relação ao trabalho em si, ou seja, à remuneração, às atividades desempenhadas, à equipe, ao relacionamento entre a equipe, à liderança, entre outros.

A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento (SPECTOR, 2002).

Motivação significa motivo + ação, é o motivo para a ação. “Motivação é ‘alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa’ ” (SILVA, 2002) .

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

A motivação tem uma ligação direta com a cultura. Cultura equivale ao modo de vida da organização, a sua maneira de pensar e agir, as suas idéias, crenças, valores e princípios, costumes e normas. A cultura distingue uma organização da outra.

A definição de cultura segundo Chiavenato (1999):

Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 139).

A cultura organizacional existe para estabelecer as normas organizacionais, os aspectos formais estabelecidos pela empresa. São as regras e procedimentos da estrutura organizacional, impostos por cada organização, definindo as suas políticas e diretrizes, objetivos e estrutura. Dentro deste contexto, as equipes trabalham de acordo com essas normas impostas, porém toda equipe tem a sua maneira de se relacionar, caracterizada por aspectos individuais de cada equipe. A cultura informal comporta aspectos como sentimentos, valores, percepções, atitudes e normas informais.

Chiavenato (1999) representa a cultura formal e a informal através do desenho do iceberg da cultura organizacional (Figura 1) e diz que os aspectos da cultura informal são difíceis de serem visualizados, já que são os informais. Já os aspectos da cultura formal são visualizados mais facilmente, são de fácil percepção. A cultura reflete um iceberg. Apenas 10% ou 20% do iceberg ficam acima do nível da água e constituem a parte visível. A maior parte permanece oculta sob as águas e fora da visão das pessoas. (CHIAVENATO, 1999, p.139).

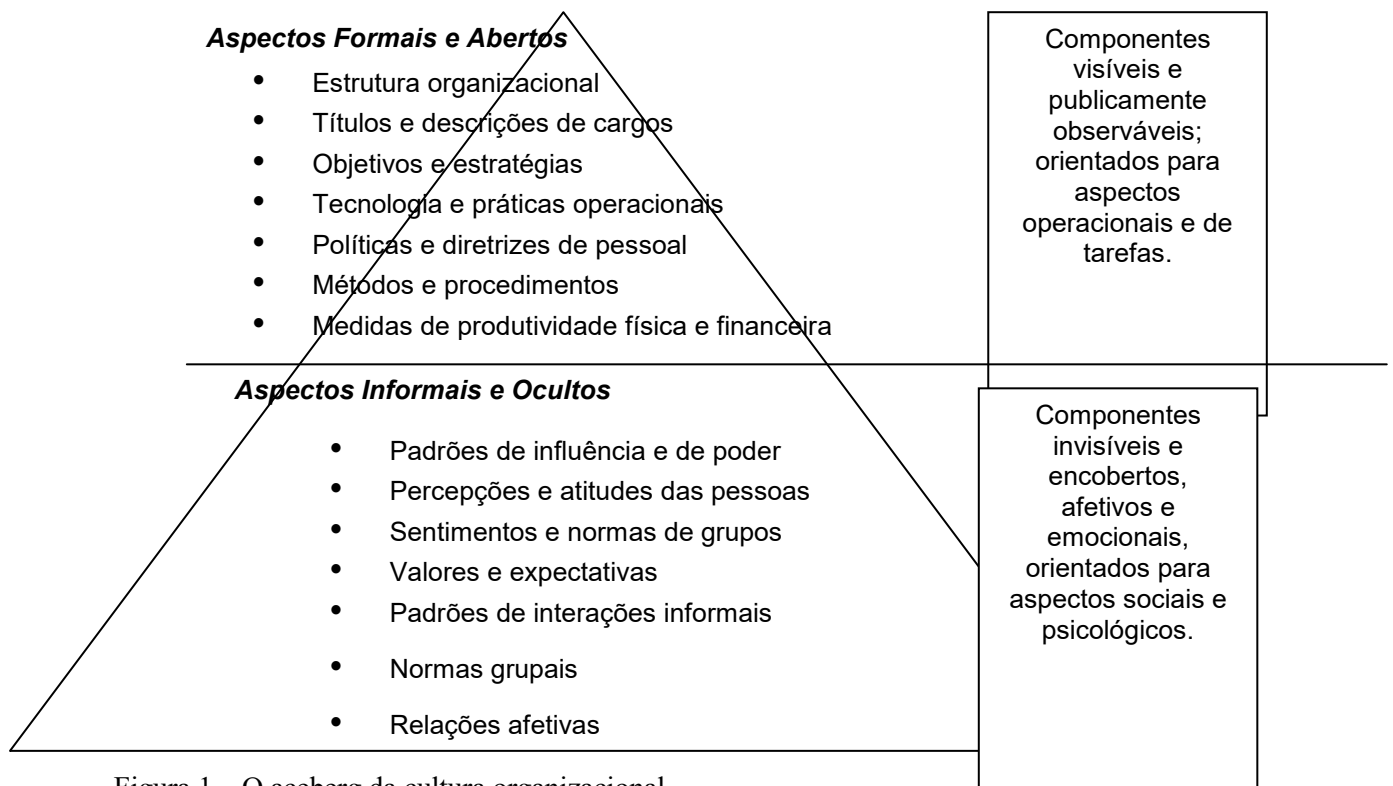


Figura 1 – O iceberg da cultura organizacional
 Fonte: Chiavenato, 1999, p. 140

Segundo Spector (2002), a motivação é individual, mas pode ser desenvolvida tanto pelo funcionário, a partir de sua personalidade, intrinsecamente, por exemplo, como a partir das condições ambientais, ou seja, ambiente em que ele está inserido na empresa. Este seria um fator extrínseco. Isso está levando as organizações a buscarem meios de melhorar os aspectos motivacionais e é exatamente em uma cultura mais flexível que elas buscam essa melhora, ou seja, a tentativa de motivar as equipes tem ocorrido por meio da intervenção no ambiente interno.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional reflete o ambiente da empresa, sua política de trabalho, sua estrutura, o segmento em que ela atua, as condições impostas, a situação econômica e ambiental e as características de seus funcionários, ou seja, é na cultura da organização, com seu sistema de valores, que se reflete o clima organizacional.

O clima organizacional está diretamente relacionado ao grau de motivação dos empregados, é o clima que existe na empresa que vai determinar os diferentes tipos de motivação ou desmotivação. É difícil uma definição precisa já que o clima é algo ligado ao emocional, composto por emoções e percepções, nem sempre compreensíveis. Cada organização é um sistema complexo, com uma cultura específica e conseqüentemente com um clima específico. O clima não aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar, como na cultura, e varia segundo motivações.

Clima organizacional é a atmosfera psicológica, resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletida nos relacionamentos interpessoais (SILVA, 2002).

O clima pode ser afetado por alguns elementos internos ou externos, como por exemplo:

- comunicação;
- responsabilidade;
- benefícios;
- participação;
- criatividade;
- liderança;
- motivação;
- reconhecimento;
- padrões de qualidade.

A análise do clima organizacional leva à conclusões do motivo de insatisfações, frustrações, angústias, ansiedades e expectativas ou satisfações, comprometimento, felicidade e bom desempenho, que possam vir a existir no ambiente da empresa. Para evitar um clima negativo, a organização atual precisa ser inovadora e criativa. Precisa resolver os problemas de forma rápida e flexível, considerando as inconstantes mudanças e exigências que o ambiente

externo provoca e adaptando-se a ele, sem esquecer de participar os funcionários quando promover mudanças, procurando formar um conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização. Precisa considerar também a compreensão e conhecimento do passado e do presente, disseminando esse conhecimento e objetivos para todos na organização. Além disso, é importante ter dados e informações sobre o ambiente no qual está inserida, para tentar compreendê-lo em toda a sua grandeza, integrando funcionários e organização.

Para analisar a motivação considerando a cultura da empresa, é preciso fazer uma pesquisa do clima organizacional, que acaba sendo uma pesquisa para avaliar, em um sentido mais amplo, o desempenho da organização. O objetivo da pesquisa do clima organizacional é medir o grau de motivação dos funcionários. Para isso é preciso colaboração e envolvimento de toda a empresa, pois com o diagnóstico fornecido pela análise é que será possível identificar as áreas que necessitam de mudança.

O envolvimento de todos é importante por que só será possível obter informações através dos próprios funcionários. Informações sobre a estrutura da empresa, sobre as responsabilidades que exercem, sobre as recompensas que recebem, sobre o apoio e sobre o suporte que tem dentro da empresa. O diagnóstico pode ser obtido por meio de questionários e entrevistas. Após a avaliação do clima, são sugeridas medidas destinadas a serem implementadas pela direção da organização, pois sabe-se que o desempenho da mesma é o resultado da motivação e estado de espírito dos seus elementos.

2.5 RECONHECIMENTO E RECOMPENSAS

Procurando obter o máximo de eficiência dos funcionários as empresas dispõem de programas de reconhecimento e recompensas, como por exemplo, incentivos para estimular certos tipos de comportamento.

Segundo Chiavenato (1999) o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos.

Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também outras

recompensas menos visíveis, como garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levam a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e a várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente (CHIAVENATO, 1999, p. 248).

O reconhecimento e as recompensas oferecidas pelas organizações buscam reforçar atividades que possam: aumentar a busca por atingir admissão da empresa, por meio da consciência e responsabilidade; incentivar o espírito e trabalho em equipe; e incentivar as ações que possam agregar valor para a organização, aos clientes e as próprias pessoas. Os prêmios e reconhecimentos são oferecidos pelas organizações quando estas obtêm contribuições extraordinárias dos seus empregados. Muitas empresas trabalham com programas de reconhecimento (como colocar uma foto do funcionário do mês na parede), para incentivar os outros funcionários a buscarem atingir os objetivos organizacionais.

Desta forma:

A atividade organizacional pode ser visualizada como um complicado processo de conversão de vários recursos através de um sistema integrado capaz de proporcionar saídas ou resultados. O processo de conversão requer uma combinação ótima de entradas como esforço humano, tecnologia, matérias-primas, capital, etc., em um conjunto de trabalho para produzir um resultado desejado. O elemento humano é parte vital e imprescindível dessa atividade (CHIAVENATO, 1999, p. 220).

Assim o reconhecimento e as recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação de seus funcionários. Cada pessoa que trabalha e contribui para a organização, tem a expectativa de obter algum retorno pelo seu esforço.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999), para as pessoas, as contribuições que elas fazem à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de contribuições das pessoas. Para a organização, os incentivos representam investimentos que também devem proporcionar retornos na forma de contribuição das pessoas. Desta forma, tanto o funcionário como as organizações fazem investimentos para obter retornos um do outro.

2.6 GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO

Segundo Spector (2002) uma equipe de trabalho é um tipo de grupo de trabalho, mas ela tem três propriedades específicas:

- as ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas;

- cada membro deve ter um papel específico determinado;
- deve haver tarefas com o mesmo objetivo.

A distinção entre um grupo e uma equipe é importante; todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes. Um grupo consiste em pessoas que trabalham juntas, mas podem realizar suas tarefas sozinhas; já uma equipe é um grupo de pessoas que não podem realizar seu trabalho, pelo menos não eficientemente, sem os outros membros de sua equipe (SPECTOR, 2002, p. 311).

Os grupos de trabalho interagem basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para atingir objetivos específicos, não necessitam de estarem juntos em um trabalho que exija esforço conjunto, e a contribuição é individual.

Um grupo de trabalho é a união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados. Essas duas características, interação e inter-relacionamento, distinguem um grupo de uma simples união de pessoas (SPECTOR, 2002, p. 310).

Já as equipes geram sinergia positiva por meio de esforço conjunto e coordenado para atingir um objetivo ou para realizar algum projeto. Os membros da equipe contribuem com seus esforços individuais que geram um desempenho maior por ser coletivo (figura 6).

Essas definições ajudam a esclarecer por que recentemente tantas organizações reestruturaram seus processos de trabalho em torno de equipes. Os administradores buscam essa sinergia que permite à organização melhorar o desempenho. O uso extensivo de equipes gera o potencial para uma organização aumentar o rendimento sem demandar para isso o aumento dos investimentos (ROBBINS, 2009, p. 213).

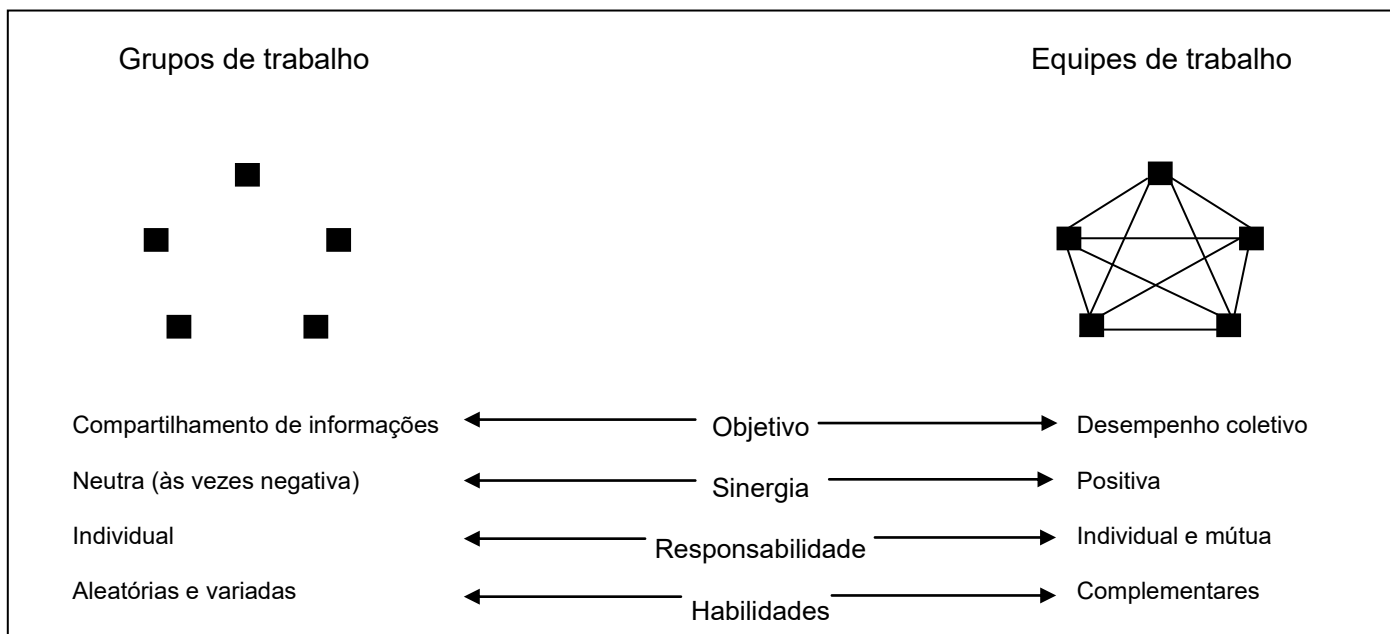


Figura 6 – Grupos e Equipes de trabalho
 Fonte: SPECTOR, 2002, p. 310

Em nosso mundo globalizado e altamente concorrido é preciso investir não só em pesquisa e desenvolvimento (P&D), máquinas e equipamentos, estruturas, clientes e etc, mas também e principalmente nas pessoas, pois de nada adianta ter a melhor empresa em determinado segmento se o RH não for comprometido e acreditar que faz parte da organização. As empresas precisam conquistar também seus clientes internos, que precisam de atenção, e não só os clientes externos.

É importante também que na empresa as pessoas sejam alocadas em setores onde poderão usar melhor seus talentos, ou seja, as pessoas hoje são, na maioria das vezes, multifuncionais, mas geralmente conhecem melhor uma determinada especialidade e por isso precisa estar no lugar certo dentro da organização, pois assim sua produtividade será maior e sua adaptação e desempenho serão melhores. Um trabalho em equipe é mais bem sucedido quando é feito por pessoas satisfeitas e envolvidas com a organização. Assim os funcionários contribuem com seu trabalho, esforço, conhecimentos e habilidades, esperando em troca salários, benefícios, retribuições e satisfação.

As organizações precisam saber também que as ações não acontecem de forma isolada, unilateralmente. É preciso haver sintonia, sinergia entre a equipe para que se crie uma integração,

um envolvimento do grupo, e a empresa deve promover isso para seus funcionários, o que vai tornar a comunicação mais fácil e o aprendizado mais concreto. As pessoas inspiram umas as outras para serem melhores do que seriam se estivessem sozinhas. Desta forma as equipes de trabalho são responsáveis pelo bom desempenho das atividades organizacionais e podem auxiliar na tomada de decisão, pois são os membros da equipe que fornecem as informações que são transformadas em conhecimento, o que vai ajudar a cúpula a tomar decisões estratégicas, tornando a empresa mais competitiva.

Desta forma,

Mais as pessoas podem ser visualizadas como parceiros da organização. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações – a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados CHIAVENATO, 1999, p. 40.

2.7 TIPOS DE EQUIPES

São classificadas de acordo com o objetivo pela qual foram constituídas. Existem basicamente quatro tipos de equipes:

- equipes de resolução de problemas
- equipes autogerenciáveis
- equipes multifuncionais
- equipes virtuais

Por isso,

Muitas organizações estão começando a utilizar equipes por várias razões. Muitas organizações afirmam que há uma melhoria da qualidade de produtos e serviços, uma maior flexibilidade, redução de custos operacionais, reação mais rápida às mudanças tecnológicas e capacidade de atrair e conservar funcionários qualificados (PIERCE, NEWSTROM, 2002, p.197).

a) Equipes de resolução de problemas

Surgiram na década de 80 quando as equipes começaram a se tornar comuns nas organizações. Eram compostas de 5 a 12 funcionários e reuniam-se apenas algumas horas por semana para discutir meios de resolver problemas como qualidade e eficiência no trabalho. Nesse tipo de equipe os membros se reúnem como num brainstorming, expondo suas idéias, mas não têm autonomia nem autoridade para implementar as sugestões dadas.

Uma das aplicações mais comuns das equipes de resolução de problemas durante a década de 80 foram os círculos de qualidade – equipes de trabalho formadas por oito a dez funcionários e supervisores que compartilhavam uma área de responsabilidade e se reuniam regularmente para discutir problemas relativos à qualidade, investigar suas causas e recomendar soluções. Porém, a direção da empresa costuma deter o controle sobre as decisões finais em relação à implementação das soluções recomendadas pelos círculos de qualidade. Atualmente, muitas organizações adotam as equipes de resolução de problemas, sobretudo como meio de buscar o aumento da qualidade, a rapidez do atendimento ao cliente, a suspensão de desperdícios, a redução dos acidentes de trabalho e o corte geral de custos (ROBBINS, 2009, p. 213).

b) Equipes autogerenciáveis

Como as equipes de resolução de problemas não conseguiam envolver os funcionários na tomada de decisão e nos processos de trabalho, surgiram as equipes autogerenciáveis, que são equipes autônomas que buscam soluções para os problemas, implementando estas soluções. Estas equipes são totalmente responsáveis pelos resultados, ou seja, recebem delegação de autoridade, assumindo responsabilidade que antes eram apenas dadas a supervisores e gerentes. As equipes autogerenciáveis, com o tempo, podem chegar a escolher seus membros e fazer avaliações de desempenho, orçamento, cronogramas e desenvolvimento ou alteração de produtos.

De maneira geral, a pesquisa sobre a eficácia das equipes autogerenciadas não tem revelado sempre resultados positivos. Embora de fato os indivíduos dessas equipes demonstrem níveis mais altos de satisfação no trabalho, por vezes eles também apresentam índices mais altos de absenteísmo e rotatividade do que aqueles que trabalham em estruturas mais tradicionais. Pesquisas adicionais se fazem necessárias para determinar os motivos específicos dessas descobertas (ROBBINS, 2009, p. 214).

c) Equipes Multifuncionais

O objetivo das equipes multifuncionais é o melhor atendimento ao cliente e o aumento da produtividade. Trabalhando com dados específicos de clientes, uma empresa pode dividir seus funcionários em equipes com cada uma delas sendo responsável por cada aspecto dos dados dos clientes.

Para montar uma equipe multifuncional a empresa precisa levar em conta características importantes dos seus membros, como por exemplo, participação em outros projetos que foram bem-sucedidos e com resultados rápidos.

As equipes multifuncionais representam uma maneira eficaz de permitir que pessoas de diferentes áreas de uma empresa (ou até de diferentes empresas) troquem informações, desenvolvam novas idéias, solucionem problemas e coordenem projetos complexos. Evidentemente, não é nada fácil administrá-las. Os estágios iniciais de desenvolvimento costumam ser demorados, enquanto seus membros aprendem a lidar com a diversidade e a complexidade. Leva algum tempo para que se estabeleçam a confiança o espírito de equipe, especialmente entre pessoas com diferentes históricos, experiências e expectativas (ROBBINS, 2009, p. 215).

d) Equipes virtuais

Na era da informação e do conhecimento, as equipes virtuais são cada vez mais comuns. São formadas por pessoas que se unem em torno de um objetivo comum, utilizando a internet para que aconteça essa junção física dos membros. Mas os membros dessas equipes podem estar separados e colaborarem virtualmente uns com os outros, ou seja, a equipe pode ser formada por pessoas da mesma empresa ou de empresas diferentes, e unem seus talentos e habilidades por um determinado período para atingir um objetivo comum, compartilhando assim informações, tarefas e decisões.

As equipes em rede são autônomas, organizadas, maleáveis, inovadoras, criativas, flexíveis, ágeis, valorizam o conhecimento, além de serem ideais e adequadas para tarefas complexas, pois existe rapidez no fluxo de informações, maior aceitação a mudanças e adaptáveis a nova conjuntura de ambiente mutável e dinâmico.

2.8 LIDERANÇA

Segundo Fiorelli (2000) um líder tem a capacidade de exercer influência sobre outras pessoas e é indispensável para as organizações. Porém, muitos acreditam que administradores são líderes natos, mas nem todo administrador necessariamente é um líder e nem todo líder é um administrador, e a liderança emergente é tão importante na organização quanto à estrutura formal. Não se pode confundir liderança com gerência ou chefia, onde os subordinados obedecem por obrigação e apenas cumprem seus deveres. Um líder só conseguirá liderar uma equipe se a mesma se deixar liderar. Pelo contrário do que se imagina, um líder não possui obrigatoriamente qualidades como inteligência, capacidade de decisão, força, autoconfiança e entusiasmo.

“Liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente” (FIORELLI, 2000, p. 173).

Assim a equipe de trabalho precisa de líder para que possa desenvolver as atividades e atingir os objetivos. O líder é aceito por todos na equipe e consegue entrar em consenso nas divergências de percepções e opiniões, unindo liderados e líder. Sem o líder a equipe terá dificuldades para desenvolver as tarefas, pois não existirá a sinergia no ambiente em que estão inseridos.

O líder estabelece uma base para a equipe, é como um alicerce que possibilita direcionamento que precisam e contribuem para que as dificuldades sejam superadas, além de serem pessoas que tem significado na vida dos membros da equipe. Assim, o verdadeiro líder desenvolve, no liderado, a percepção de relacionamento interpessoal significativo, positivo e proativo, capaz de estimular à ação, ao desenvolvimento, sob o impulso do envolvimento emocional. Líderes elaboram emoções, irradiam energia psíquica. Líderes colocam as pessoas em ação (FIORELLI, 2000, p. 177).

O que muitas vezes torna difícil a sinergia de uma equipe e a liderança eficazes são os estilos de cada pessoa. A equipe é formada por todos os tipos de pessoas e o líder tem que saber lidar com diferentes opiniões, raças, religiões e estilos de trabalho. O que se verifica na prática é que as organizações bem sucedidas são, de muitas formas, organismos vivos, dinâmicos, que criam vínculos com seus funcionários e líderes.

O líder se torna cada vez mais responsável pela equipe, na medida em que aumentam a inclusão de novos conteúdos, novas formas de organização do trabalho, incorporação dos conhecimentos tácitos que são adquiridos na prática, de metodologias que asseguram o

desenvolvimento de capacidades como resolver problemas novos, comunicar idéias, tomar decisões, ter iniciativa, ser criativo e ter autonomia intelectual. Isso se consegue através da comunicação e envolvimento com a equipe, e essa é uma característica imprescindível em um líder. Por isso,

A integração, por um lado, estimula a comunicação e os relacionamentos funcionais cruzados entre os participantes da organização. Dessa forma, estimula e exige mais do indivíduo em termos de habilidade e comprometimento. A vantagem da integração é a liberação das forças mais fundamentais da raça humana. As forças humanas específicas consideradas essenciais para a tarefa são conscientização, visão, coração, comunicação, coragem e caráter. As organizações devem engajar essas características poderosas, ainda que sutis, do espírito humano individual a todos os níveis e depois aglutinar sucessivamente essas pessoas e suas competências em uma equipe coesa. A sinergia criada resultará em um surto de produtividade e eficiência de uma cultura organizacional nova que aceita o desafio das novas tecnologias e da mudança (PIERCE, NEWSTROM, 2002, p. 219).

2.8.1 CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES

Competência, conhecimento e habilidade são indispensáveis em um líder. Competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para entregar resultados, na qualidade e prazo esperados. Os conhecimentos são as especialidades de cada pessoa da equipe e do líder, a habilidade está relacionada ao saber fazer, à prática do trabalho. O conhecimento é uma habilidade colocada em prática. São as habilidades dos líderes: habilidade para observar, habilidade para escutar, habilidade para falar, envolvimento, compreensão, congruência, dar e receber feedback.

Segundo Fiorelli (2000) as habilidades descritas facilitam (mas não garantem) o exercício da liderança: contribuem para reduzir as barreiras interpessoais, aumentar os sentimentos de identificação e estabelecer elos emocionais.

2.9 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Os funcionários, em geral, passam mais tempo em seus ambientes de trabalho do que em seus lares, e ainda assim, muitas vezes, não percebem como é importante estar em um ambiente saudável, e o quanto isto depende de cada um.

Um relacionamento entre funcionários em uma organização é complexo e instável. A comunicação interpessoal é o elemento essencial do trabalho em equipe. As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. As conseqüências dessas diferenças podem ser percebidas na forma de interação de cada equipe nas organizações, o que pode ser muito bom para a empresa, pois o espírito de competição entre os funcionários estimula o interesse e isso aumenta a produtividade e a eficiência; mas também pode ser ruim, dependendo de sua intensidade, pois em situações de discordância as pessoas se colocam em posição de defesa do seu interesse, o que afeta o clima da equipe, gerando incompreensão, conflitos, desapontamentos e oportunidades.

“Vistas por um prisma mais abrangente, as diferenças individuais podem ser consideradas intrinsecamente desejáveis e valiosas, pois propiciam maneiras de reagir a qualquer situação ou problema” (MOSCOVICI, 2001, p. 145).

Muitas vezes em uma organização pode haver dificuldades de comunicação e relacionamento entre funcionários e gerentes. São as falhas de comunicação que muitas vezes geram os conflitos e afetam as relações interpessoais. O desenvolvimento interpessoal pode ser considerado o desenvolvimento social da organização, sendo a pessoa parte do sistema (o subsistema da organização) e o funcionamento do macrosistema (a organização em si), depende do desenvolvimento e da interação das pessoas no contexto em que estão inseridas.

O principal objetivo das relações interpessoais é o aumento da compreensão e aceitação mútua, para que haja um bom desenvolvimento de todos que fazem parte da organização, sendo que esta precisa oferecer condições para que este desenvolvimento seja possível, trabalhando a motivação, os objetivos pessoais, a afetividade, as habilidades, percepções e a comunicação.

A aceitação de uma pessoa por outra começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele e estar preparado para aceitar outro e a si mesmo. O sucesso de uma empresa não começa por algo, mas tem início em alguém, estando diretamente ligado ao potencial de sua equipe.

2.10 DESEMPENHO NO TRABALHO

O atingimento de metas e objetivos só será alcançado se os funcionários desempenharem suas tarefas com um alto nível de eficiência. Um bom desempenho no trabalho leva a um bom desempenho da organização, que consegue ter bons resultados sociais e financeiros. É pelo desempenho dos seus empregados que uma organização se mantém no mercado e evita a falência.

Alguns aspectos influenciam o desempenho no trabalho, e podem ser diretamente ligados ao indivíduo ou ligados à organização. A habilidade, a motivação e as limitações organizacionais são fatores que interferem no bom desempenho.

As pessoas podem desempenhar bem o seu trabalho apenas se tiverem a motivação e as habilidades necessárias para tal. As práticas organizacionais e as condições de trabalho podem aprimorar essas habilidades ou servir como limitações que interferem no desempenho no trabalho (SPECTOR, 2002, p. 254).

Portanto o que leva a organização a ter um bom desempenho é exatamente o bom desempenho dos seus funcionários. Analisando o aspecto da habilidade, muitas empresas necessitam de pessoas com habilidades que sejam necessárias para certas atividades, ou seja, a pessoa certa no lugar certo. Funcionários que tem habilidades que combinam com seu trabalho são mais satisfeitos e produtivos.

Algumas características pessoais interferem na motivação e no desempenho do trabalho. Características como a personalidade do indivíduo, a idade, as condições do ambiente, os incentivos e a tecnologia, são exemplos que podem interferir na motivação para o bom desempenho.

Já as limitações organizacionais estão relacionadas ao ambiente de trabalho. Segundo Spector (2002), as limitações organizacionais podem surgir de qualquer aspecto do trabalho, incluindo ambiente físico, das práticas dos supervisores e da falta de treinamento, ferramentas, equipamentos ou tempo necessários.

Spector identificou oito áreas que podem ser consideradas como limitações organizacionais:

- Informações relacionadas ao trabalho: dados e informações necessários para o trabalho;

- Ferramentas e equipamentos: ferramentas, equipamentos, instrumentos e máquinas necessários para o trabalho, como computadores;
- Materiais e suprimentos: materiais e suprimentos necessários para o trabalho, como papel;
- Apoio orçamentário: dinheiro necessário para adquirir os recursos para se fazer o trabalho;
- Serviços e ajuda necessária fornecidos por outras pessoas: ajuda disponível de outras pessoas;
- Tempo disponível: o tempo disponível para a realização de tarefas;
- Acidente de trabalho: as características físicas do ambiente de trabalho, como os prédios ou o clima.

Estas limitações têm efeitos negativos no desempenho do trabalho, principalmente para funcionários mais capazes e motivados, levando os mesmos a ficarem insatisfeitos, frustrados e até a abandonar o emprego.

2.11 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com CHIAVENATO (1999) a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. A avaliação de desempenho de pessoas é um excelente meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Na verdade a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e qualidade de vida dentro das organizações.

Através da avaliação de desempenho a empresa e os funcionários recebem informações a respeito de seu desempenho. As empresas precisam saber quais são as potencialidades de cada pessoa que faz parte dela. Com a avaliação de desempenho pode-se receber informações para decisões importantes e decidir transferências, demissões e aumentos de salário dos empregados.

Pode-se também fornecer feedback aos funcionários sobre o desempenho e sobre como a organização vê o trabalho deles. Depois de identificadas as habilidades e competências, define-se o programa de treinamento para aperfeiçoar o capital humano.

A motivação no trabalho pode ser maximizada por meio da avaliação de desempenho, pois as pessoas gostam de saber que seus esforços para atingir os objetivos organizacionais geram avaliações de desempenho favoráveis e que terão recompensas que para ela são significativas.

Em resumo, podemos esperar que as pessoas trabalhem em um nível bem baixo de seu potencial se os objetivos que devem atingir forem pouco claros, se os critérios de mensuração desses objetivos forem vagos e se não acreditarem que seus esforços conduzirão a uma avaliação satisfatória de seu desempenho ou pensarem que haverá uma recompensa insatisfatória quando tais objetivos forem conquistados. Portanto a avaliação de desempenho tem um papel importante na influência sobre a motivação dos trabalhadores (ROBBINS, 2009, p. 404).

Quando uma empresa faz a avaliação de desempenho de seus empregados e obtém bons resultados, significa que ela possui funcionários com habilidades e competências, além disso significa também que ela possui funcionários comprometidos em atingir objetivos e metas.

Segundo Spector (2002) um indivíduo comprometido tem uma postura de lealdade e relacionamento afetivo com a organização, aceita os objetivos e valores, se esforça em benefício da empresa e tem um forte desejo de manter-se membro da organização.

Ainda, segundo Spector (2002), o empregado pode se sentir comprometido por recompensas, benefícios e necessidade ou por identificação e envolvimento com a organização. O comprometimento afetivo faz com que o empregado permaneça na organização por desejo próprio e aqueles com comprometimento material permanecem por que necessitam. Empresas que contam com funcionários comprometidos e satisfeitos tendem a ser mais eficazes e têm melhores resultados do que as organizações com funcionários insatisfeitos.

2.12 VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente o recurso mais importante da organização deixou de ser o capital financeiro ou estrutural e passou a ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. Tudo depende do conhecimento, o capital financeiro, por exemplo, depende do conhecimento para que seja

investido adequadamente e tenha bons retornos. Segundo Chiavenato (2000), o conhecimento se tornou prioridade nas organizações, está a frente de todos os demais recursos da organização, pois todos eles passaram a depender do conhecimento. Conhecimento é a informação estruturada que tem valor ou agrega valor para uma organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana.

Uma organização com um elevado grau de colaboração e uso do potencial de cada empregado têm como parte de sua estrutura o capital intelectual das pessoas, que por sua vez, agregam valor na forma de conhecimento.

As organizações podem favorecer esse conhecimento que seus funcionários possuem, trabalhando a valorização pessoal, através de programas incentivadores que possibilitem a motivação, a valorização e a qualificação de seus recursos humanos.

De acordo com Silva (2002), a própria atividade da organização favorece a obtenção de conhecimento, e a mesma pode também incentivar o conhecimento através do investimento no estudo dos funcionários. O capital humano é a maior riqueza da organização e faz todo sentido focar a atenção na gestão do conhecimento como forma de manter funcionários e valorizar a organização. Desta forma a empresa retém o conhecimento adquirido pelos funcionários, já que uma parte importante da estrutura organizacional está nas pessoas e no conhecimento que as mesmas detém.

Segundo Chiavenato (2000), as organizações bem sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução de problemas e na busca da inovação rumo a excelência. A organização baseada no conhecimento depende, portanto, da gestão do conhecimento, que é um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A valorização do ser humano na organização é um dos fatores mais significativos para o bom desempenho e o atingimento de metas e objetivos organizacionais. Sem a colaboração das pessoas que fazem parte da empresa, a mesma não atinge seus objetivos estratégicos.

Os estudos realizados sobre motivação, liderança, clima organizacional, grupos e equipes, desempenho e comprometimento organizacional, podem servir como base para ajudar as empresas a escolher estratégias motivacionais, a fim de manter e comprometer funcionários para otimizar resultados, bem como desenvolver e estimular as habilidades e conhecimentos.

Pessoas capacitadas garantem a eficiência e eficácia na utilização de recursos financeiros e tecnológicos e tornam-se o diferencial competitivo de uma empresa. Portanto, investir em pessoas pode assegurar a vantagem competitiva em um mundo instável e altamente competitivo.

O sucesso da organização depende das pessoas, dos seus esforços e do tempo que permanecem na empresa. Assim como as pessoas dependem da organização para atingir seus objetivos individuais, a organização depende das pessoas para produzir seus produtos, serviços e competir com a concorrência para atingir seus objetivos de retorno de investimentos e lucros.

Empresas são organismos vivos, não existem sem pessoas, e estas devem ser motivadas, estimuladas e recompensadas, precisam acreditar que fazem parte da organização e representam muito mais do que apenas um recurso, representam um diferencial competitivo e são indispensáveis.

Assim, a motivação pessoal, a liderança e o bom desempenho são possíveis através da valorização e da participação na tomada de decisão, permitindo ao empregado sentir-se valorizado. Funcionários comprometidos e motivados podem favorecer um trabalho que visa atingir os objetivos não só pessoais, mas também da organização.

4 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 14 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

PIERCE, Jon L.; NEWSTROM, John W. **A estante do administrador**. 5 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 11^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.