

AS ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES PARA O ALCANCE DA EFICÁCIA NO DESEMPENHO DE SUAS EQUIPES DE TRABALHO

Bertine Rose Rieck¹

Cláudia Brazil Marques²

RESUMO

O objetivo do estudo foi identificar as estratégias das organizações para o alcance da eficácia no desempenho de suas equipes de trabalho e quais as técnicas utilizadas pelas organizações para garantir a fidelidade da sua equipe de trabalho de forma estratégica. A metodologia foi o estudo descritivo e exploratório com análise qualitativa através do uso da técnica de análise de conteúdo, para interpretação da abordagem bibliográfica dos autores aqui selecionados. Conclui-se que as estratégias mostradas nas bibliografias consultadas para atingir a eficácia no desempenho das equipes de trabalho estão em ter uma boa gestão de pessoas, liderança, técnicas eficazes e eficientes no processo de recrutamento e capacitação de pessoas.

Palavras-chave: Equipes de Trabalho. Desempenho. Fidelidade.

ABSTRACT

This study aimed to identify the strategies used by organizations to achieve performance efficiency in their teams, and which techniques are used by these organizations to ensure the loyalty of their employees strategically. The methodology used was a descriptive and exploratory study, with qualitative analysis through content analysis technique; for interpreting the literature approach according to the authors chosen. We concluded that the strategies shown in the bibliographies consulted to achieve effectiveness in workers performance is because of good people management, leadership, effective and efficient techniques in recruitment and people training.

Keywords: Working Teams, Performance, Fidelity.

Introdução

Diante de um mundo globalizado onde os acontecimentos tornam-se

¹ Bacharel em Administração, aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica Empresarial - Faculdade Dom Alberto - Santa Cruz do Sul, RS. E-mail: bertine.rr@hotmail.com

² Economista. Professora. Mestre em Turismo. Especialista em Direito Internacional Econômico e da Integração. Orientadora do artigo- Curso de pós-graduação em Gestão Empresarial Estratégica da Faculdade Dom Alberto.

efêmeros e as informações como um fator acelerador das relações com o mercado, acabam funcionando como catalisador da ânsia das pessoas em ascenderem em suas profissões, estimulando o desenvolvimento de novas necessidades e aspirações, na profissão, na busca por novos saberes e experiências profissionais.

Neste contexto, o trabalho tem como questão problema, saber: Como as organizações podem alcançar a eficácia no desempenho das suas equipes de trabalho e quais as técnicas utilizadas pelas organizações para garantir a fidelidade de sua equipe de trabalho de forma estratégica.

De acordo com Chiavenato (1985) o valor considerado pelas organizações estava muito mais no capital, na matéria-prima, nos procedimentos de produção do que nas tarefas desempenhadas por seus colaboradores, tomando-se por regra a celebre frase “ninguém é insubstituível”. Ao final do século XX, este panorama já mostrava indícios de mudanças, e as empresas, organizações e instituições passaram a vislumbrar a importância que existia no seu grupo de colaboradores, buscando métodos de qualificação e motivação a fim de melhor administrar seus recursos humanos.

Por consequência, as organizações passaram a perceber que capital e dinheiro são importantes, mas de alguma forma todos têm acesso a eles, seja por meios próprios ou por recursos de terceiros, diante dessa globalização dos mercados a matéria-prima deixou de ser um trunfo nos negócios, pois o acesso a ela também se tornou muito facilitado, deixando as empresas com produtos muito parecidos, para os procedimentos de produção usa-se a mesma lógica, com o avanço da internet e toda essa facilidade de comunicação e conhecimento, o seu método e forma de produzir não são mais exclusivos e rapidamente são copiados pelos seus concorrentes.

Portanto, o diferencial que as empresas entenderam ter foi sem dúvida o valor das suas equipes de trabalho e nos seus colaboradores toda a diferença de mercado, pois o capital, a matéria-prima e os métodos de produção poderão sempre ser copiados pela concorrência, mas os valores, a cultura, e o capital humano de uma empresa dificilmente serão copiados ou igualados.

Então, percebe-se que o diferencial em relação a concorrência, está na formação dos recursos humanos, nos valores, na forma que se absorve a cultura, os comportamentos, as tomadas de decisões, isto tudo pode ser um diferencial para a empresa, e em virtude disso, quais são as estratégias que se faz o uso para reter os talentos humanos.

Sendo assim, o objetivo geral consiste em identificar as estratégias utilizadas para atingir a eficiência das equipes de trabalho. Tendo como objetivos específicos: a) interpretar o modelo de avaliação da eficácia das equipes de trabalho adotadas pelas organizações.

Gestão de Pessoas

Para Chiavenato (2004) boa parte da vida as pessoas passam trabalhando dentro das empresas a fim de atingir os seus objetivos pessoais e profissionais, logo, as empresas para atingir as metas e produzir os seus bens, dependem diretamente das pessoas, ou seja, sem elas as empresas certamente não existiriam, pois uma depende da outra. Neste caso, a gestão de pessoas possibilita capacitar, desenvolver e envolver todo o capital humano em uma empresa, sendo uma tarefa que muitas vezes requer sensibilidade e está em um prisma de atuação de foco contingencial e situacional, pois consideram vários aspectos, como a cultura, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização e a tecnologia utilizada, os processos internos e outras variáveis importantes.

Neste caso, observa-se que as empresas mostram características comuns, uma delas é que possuem pessoas em sua estrutura organizacional. O desafio das organizações está em estabelecer, manter e melhorar os relacionamentos interpessoais, o método de comunicação, promovendo a troca de informações entre as pessoas. Portanto, o desafio da gestão de pessoas está em encontrar formas de reter talentos para a organização, pois cada colaborador desempenha o seu papel e

logo deve ser valorizado para que a organização tenha sucesso no mundo dos negócios.

Portanto, o gestor de pessoas precisa adequar estratégias que possa permitir ao colaborador a motivação, e assim ter os seus objetivos alinhados aos objetivos da organização, pois assim, além de ser a obtenção dos seus rendimentos, possa ser um local agradável de conviver e trabalhar. Entretanto, o mais importante para as empresas é criar e sustentar a vantagem competitiva na atração, no desenvolvimento, no comprometimento, no reconhecimento e na retenção dos melhores colaboradores e talentos na empresa. Porém, deve-se considerar os colaboradores como atores aliados, e não como concorrentes, permitindo uma relação mais atuante na empresa.

Gestão Estratégica de Equipes

Para adequar a gestão de equipes, deve-se ter um planejamento do que se deseja para o futuro. Portanto, faz-se necessário um planejamento estratégico com objetivos estabelecidos. Logo, para que isso ocorra é imprescindível à participação de todos que fazem parte da organização, visto que o espírito de equipe é essencial, pois os gestores devem desempenhar um papel de orientador para que as relações ocorram de acordo com o clima organizacional.

Conforme Luz (2003) o clima organizacional é o indicador da satisfação dos colaboradores da empresa, em relação aos diferentes aspectos, cultural, das políticas de RH, do modelo de gestão, da missão da empresa, dos processos de comunicação e da valorização profissional. Neste sentido Lima e Albano (2002) ressaltam que o conjunto de preceitos, de políticas administrativas, valores e crenças é que dão forma ao modo especial e único como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização, e conseqüentemente colaboram para o estabelecimento de uma cultura e de um clima organizacional.

De acordo com Pires e Macedo (2006) a cultura é um dos pontos chave na

compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Para garantir vantagem competitiva por meio das pessoas, a organização precisa investir na retenção de talentos, tendo em vista que tudo que for feito no tocante às estratégias mercadológicas poderá ser copiado pela concorrência, exceto a capacidade de execução de seu pessoal a fim de implementar suas ações estratégicas. Algumas medidas podem ser adotadas neste aspecto:

...proporcionar segurança ao pessoal no emprego; Alta seletividade da admissão; Remuneração elevada; Incentivos financeiros e não financeiros; Participação acionária ou nos lucros; Partilhar informações; Descentralização das decisões; Formulação de equipes e reformulação de processos; Treinamento e desenvolvimento de habilidades; Rotação de função e ampliação do trabalho; Igualdade simbólica; Diminuição da importância da remuneração; Prioridade para promoções internas. (LACOMBE, 2005, p. 263-272).

Logo, espera-se que as pessoas tenham uma maior satisfação com o trabalho, mostrando um melhor desempenho, maior uso de criatividade, de inteligência, das habilidades mentais e não somente das habilidades e das capacidades técnicas. Conseqüentemente, esta autonomia proporciona um incentivo para o crescimento, e assim, reter maior número de talentos na organização. Percebe-se que o mercado busca valorizar os profissionais mais preparados, com maior número de competências e aqueles que têm alta taxa de empregabilidade. Em virtude disto, deve-se o valor atribuído ao capital humano, pelas empresas mostrando através de incentivos como concessão de oportunidades de aprendizagem, através de programas de treinamento, concessão de bolsas de estudo para cursos de graduação, pós-graduação e MBA. Nesta mesma percepção têm-se a empresa como ambiente de aprendizagem. (BOOG; BOOG, 2002).

Avaliação da Eficácia de Trabalho

No contexto empresarial, a avaliação da eficácia de trabalho das equipes,

torna-se uma ferramenta necessária para o acompanhamento do desempenho da organização. Pois, as equipes de trabalho resultam em um conjunto de habilidades complementares que estão comprometidos com uma proposta de trabalho comum ou são mutuamente responsáveis pelo alcance de seus objetivos, e podem desenvolver através do processo de aprendizagem e qualificação. (GREENBERG & BARON, 1995). Porém, uma equipe é caracterizada pela complementaridade das habilidades dos seus membros, experiências de trabalho coletivas, aprendizados, responsabilidade compartilhada, tanto na execução das tarefas como no alcance das metas. Pois em uma equipe as trocas sociais são intensas tendo em vista que para completar a contento as tarefas designadas, os membros necessitam da participação de todos. Assim, o trabalho em equipe permite uma melhor eficácia na execução das atividades.

Conforme Robbins (2000) para desempenhar com eficácia, uma equipe exige três tipos diferentes de habilidades: a) precisa de pessoas com conhecimento técnico; b) precisa de pessoas com aptidões para resolução de problemas e para tomada de decisões; e c) as equipes necessitam de pessoas com boas habilidades interpessoais, tais como capacidade de ouvir, dar feedback e resolver conflitos. Mas, ao avaliar o desempenho das equipes observa-se que o número de componentes das equipes que apresentarem mais de 10 ou 12 membros, torna-se difícil fazer muita coisa (ROBBINS, 2000). Isto se deve que uma equipe grande normalmente não consegue desenvolver a coesão, o comprometimento e a responsabilidade mútua necessária para alcançar um desempenho elevado.

Nesta percepção, uma equipe para desenvolver o sentimento e atingir o desempenho acima do esperado, precisa ter três qualidades essenciais: a) a equipe precisa de um objetivo bem definido; b) a equipe deve ser formada por pessoas que, além das qualidades comuns aos bons times, como complementaridade, entrosamento e confiança, gostem de desafios; c) a equipe deve ter um líder inspirador. (MUSSAK (2013).

Isto posto, significa que equipes bem sucedidas dispõem de pessoas para ocupar todos os papéis-chaves, selecionadas para desempenhar essas atividades

de acordo com suas habilidades e preferências (ROBBINS, 2000). Os gestores precisam perceber as qualidades individuais de cada elemento da equipe, e assim, selecionar os membros e procurar distribuir tarefas que se ajustem ao estilo de cada colaborador. Ao harmonizar as preferências individuais com os papéis demandados pela equipe, os gestores aumentam as chances de que os membros da equipe trabalhem de maneira harmônica e produtiva.

Logo, a gestão de pessoas precisa dispor de ferramentas que possam alinhar os interesses do colaborador com os objetivos da organização, pois, a dissonância cognitiva cria um objetivo comum entre o pensar e o fazer em relação ao objetivo que se busca. Porém, às vezes os colaboradores percebem uma remuneração de valores consideráveis, mas mesmo assim eles encontram-se desmotivados, isto significa então, que não é apenas a remuneração financeira que representa para o colaborador, pois é necessário mais do que isso, é preciso buscar desafios e um bom ambiente de trabalho.

Estratégia de Retenção de Talentos

A questão de reter talentos é uma tarefa muito desafiadora após a globalização do mercado de trabalho, devido o surgimento de novas oportunidades, a demanda de especialistas e a concorrência entre os empregadores sobre os benefícios e bons salários para a retenção de novos talentos.

Pois a tarefa de atrair os funcionários certos para os cargos certos é o primeiro desafio. Retê-los e motivá-los, combinando seus próprios objetivos de carreira com os de sua empresa, é o segundo. Neste caso, precisa-se encontrar e manter os melhores colaboradores, sendo que a busca pelo sucesso é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam hoje. Apesar dos custos com a rotatividade, não são muitas as empresas que têm uma estratégia abrangente para salvaguardar seus recursos mais valiosos.

Contudo, o comprometimento afetivo está relacionado à aderência dos

valores da empresa aos valores do empregado. Neste sentido, o processo seletivo destaca-se com uma prática importante para verificar se o candidato é adequado ao trabalho e também à cultura e aos valores organizacionais (MITCHELL *et al*, 2001). Sendo assim, Herrera (2001) adverte que a empresa deve avaliar se contratou a pessoa certa para o trabalho, se o candidato está motivado para o cargo oferecido e se ele apresenta os fatores de sucesso necessários para a posição.

Neste caso, atrair e reter talentos são parte integrante para o sucesso e a sobrevivência da empresa. Isto não se resolve somente com altos salários e mais incentivos, neste caso, a solução consiste em transformar a organização inteira para criar um ambiente em que as pessoas queiram entrar e permanecer. Portanto, o desafio está em criar e desenvolver talentos, a organização deve preocupar-se também em retê-los, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que no momento em que a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização. Nesta percepção, Mayo afirma que:

...as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar sinalizando fatores negativos, como, por exemplo, sua inabilidade de oferecer oportunidades atraentes. Algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mesmo em setores que empregam habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho. O dinheiro, por si só, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se mudem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial de trabalho ou o fato de se sentir confortável com a cultura da organização podem ser suficientes para manter o funcionário. Entretanto, quanto mais as pessoas se mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira mudança é sempre a mais difícil. (MAYO, 2003, p. 101).

Portanto, é necessário que a empresa invista na retenção de seus talentos,

pois é importante o comprometimento com a organização e a identificação com a filosofia de trabalho da empresa, cujos fatores contribuem para a permanência das pessoas na constituição.

De acordo com Davenport (2001) um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem sucedida de retenção de pessoal. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também o comprometimento com a empresa. Pois, é necessário comprometimento e envolvimento para unir as pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no seu capital humano sem restrições.

Diante disto, deve-se considerar aspectos importantes da cultura que são vitais para atrair e reter os melhores funcionários: a) confiança na Administração; b) compromisso de longo prazo com os funcionários; c) organização voltada ao desempenho; d) organização que dá suporte; e e) empreendedorismo e remuneração. Porém, a criação de uma estratégia eficaz de retenção de talentos abrange: a) avaliação de sua cultura atual; b) aferir e compreender os aspectos que a norteia, c) a retenção; d) desenho e construção da cultura adequada; d) contratação de funcionários que melhor se adaptem à sua organização; e e) preparação dos gestores.

Portanto, se as estratégias estiverem alinhadas em construir um ambiente, que permita a adequação dos itens acima mencionados, as chances de maximizar sua retenção, com certeza será maior. A empresa também deve organizar encontros para discutir o desenvolvimento de carreira nas quais os colaboradores possam identificar seu estilo, os seus pontos fortes e fracos, assim, pode-se melhor auxiliá-los a encontrar o melhor desempenho na organização. Além disso, enquanto a compensação e benefícios são fatores chaves para atrair e reter talentos, outros fatores são agora vistos como igualmente importantes, senão mais importante como: o sucesso, a gestão da carreira, o talento e o desenvolvimento de liderança.

Metodologia

Este trabalho é desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica exploratória, descritiva com análise de conteúdo. Com o propósito de saber quais as estratégias das organizações para o alcance da eficácia no desempenho de suas equipes de trabalho. O embasamento, para este trabalho vêm da necessidade das organizações se adequarem a estas novas realidades, valorizando o seu quadro funcional diante dos desafios das mudanças do mercado de trabalho, da globalização de informações e da minimização de outros fatores antes tão importantes, como o capital, a matéria-prima e o privilégio do acesso às informações.

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica tem como finalidade principal desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos. Marconi e Lakatos (2011) esclarecem que a descrição do que é o uso e para que serve a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Logo, o uso de método exploratório permite, conforme Gil (1999) desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Para seleção de amostra no estudo, foi realizada uma seleção de autores contemporâneos que discutem o tema sobre a longevidade das equipes de trabalho nas organizações. Para isto, foi realizada uma busca em livros, *papers* indexados. Não foram aplicados questionários e nem realizadas entrevistas. A seleção da amostra de autores que contribuíram com a pesquisa de acordo com a questão problema que trata do estudo da retenção de equipes e talentos, os autores consultados e analisados foram: Bernardi, Bohlander; Snell e Shermann, Boog e

Boog, Chiavenato, Dias; Zavaglia e Cassar, Druker, Dutra, Gil, Maximiano, Robbins.

Logo em seguida, realizou-se a análise dos dados do levantamento bibliográfico através da técnica da análise de conteúdo. Para Roesch (2007) a informação colhida pelo pesquisador, que deverá ser analisada, pode neste caso ser realizada através da análise de conteúdo. O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categoria de conteúdo.

Análise e discussão de dados

Percebe-se que a necessidade das organizações se adequarem a estas novas realidades do mercado de trabalho, valorizar o seu quadro funcional diante dos desafios das mudanças do mercado, da globalização de informações e da minimização de outros fatores tão importantes, como o capital, a matéria-prima e o privilégio do acesso às informações, conforme afirma Hampton (1992) uma mudança em uma das partes infalivelmente afeta as outras, tal como um organismo, uma organização é um sistema.

Quadro 1 – Análise das fontes bibliográficas

Autor/ano/página	Citação	Análise da citação
Gil, 2001, p.23	Os colaboradores devem ser tratados como parceiros da organização, como tais, devem ser reconhecidos como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência.	Gil nos diz que, as experiências e os conhecimentos que os colaboradores podem trazer para uma organização são imensuráveis. Pois os processos e a sistemática de produção, fabricação, comercialização, etc, podem ser copiados e até equiparados, porém o conhecimento, a experiência e principalmente a inteligência do fator humano das empresas são únicos e por isso tão valiosos.
Chiavenato, 2004, p.63	O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores internos decorrentes de suas características de personalidades, como capacidade de aprendizagem,	De acordo com Chiavenato, cabe ao gestor identificar as diferenças nos seus colaboradores e usá-las da melhor forma em proveito da



	<p>motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores, etc e fatores externos decorrentes do ambiente que as envolve, das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente, etc.</p>	<p>organização. As diferenças dos colaboradores são justamente o que podem e devem tornar a equipe competitiva e equilibrada, sendo assim, o gestor necessita estar atento e ser conhecedor da sua equipe e da organização, pois, como cada ser é diferente e reage a situações semelhantes de forma adversa, o gestor precisa identificar esses sinais e maximizar as habilidades da sua equipe em prol do objetivo da organização.</p>
<p>Dias; Zavaglia; Cassar, 2003, p.171</p>	<p>A liderança estratégica é a tarefa que permite dar a orientação para a empresa sobre o que quer para si, ou sobre a visão de futuro que possui. É a tarefa de ir consubstanciando todos os recursos e todas as pessoas para esta direção que deseja.</p>	<p>Segundo a citação de Dias; Zavaglia e Cassar, na gestão de pessoas a liderança é fundamental para o atingimento dos objetivos da organização. A liderança estratégica torna-se importantíssima ao passo que irá unir os recursos disponíveis, aos colaboradores e as pretensões da organização, projetando um futuro dentro das metas e objetivos propostos, e assim atingindo a eficiência das suas estratégias.</p>
<p>Drucker, 1999, p.284</p>	<p>Líderes de organizações realmente bem sucedidas – como a WholeFoods Market, a Southwest Airlines, a Men’sWearhouse e a AES Corporation – vêem o papel deles como o de arquitetos de sistemas, envolvidos na tarefa crítica de forjar valores, culturas e uma série de práticas gerenciais que possibilite o recrutamento, a retenção, o desenvolvimento e a motivação de pessoas excelentes. Eles também se envolvem no importante trabalho de elaborar práticas profissionais que assegurem que todas as ideias das pessoas sejam conhecidas e adotadas.</p>	<p>Para Drucker, o desafio de criar, manter e desenvolver uma equipe são as principais incumbências dos líderes dentro das organizações. Executar isso de uma forma criativa envolvendo os valores, a cultura e os objetivos da organização, mantendo o grupo motivado e em constante desenvolvimento são os resultados positivos deste desafio. Desta forma teremos as equipes trabalhando sempre em alto desempenho e assegurando os resultados positivos das tarefas propostas.</p>
<p>Robbins/2000/276</p>	<p>Os gerentes precisam entender as vantagens individuais que cada pessoa pode trazer para uma equipe, selecionar os membros tendo em vista essas vantagens e distribuir trabalhos que se ajustem aos estilos preferidos de cada um. Ao harmonizar as preferências individuais com os papéis demandados pela equipe, os gerentes</p>	<p>Segundo Robbins, é correto pensar e afirmar que as pessoas tendem a render e trabalhar melhor quando estão desempenhando funções que lhes agradam e que possuem melhor aptidão para executá-las. Sem dúvidas está aí uma das alternativas para as</p>



	<p>aumentam as chances de que os membros da equipe trabalhem bem em conjunto.</p>	<p>organizações planejem e mantenham as suas equipes e colaboradores, com pessoas competentes e trabalhando em alto rendimento, porém essa avaliação não pode esquecer da individualidade de cada colaborador.</p>
<p>Maximiano/2009/232</p>	<p>Uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte de sua motivação e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de grande importância na administração das organizações.</p>	<p>Para Maximiano, para atingir a eficiência nas equipes de trabalho a motivação dos seus colaboradores é um dos maiores desafios para as organizações, pois está intimamente ligado ao desempenho e a realização positiva das tarefas. Quando falamos na motivação das pessoas pensamos em algo que faça com que os indivíduos alcancem determinados resultados, não podemos motivar alguém que não queira ser motivado, mas é de responsabilidade das organizações cuidar e manter aqueles trabalhadores que se mostram motivados. Desta forma, teremos além da fidelidade do nosso colaborador, um alto desempenho na execução das tarefas.</p>
<p>Dutra, 1996, p.119</p>	<p>Há uma grande variedade na disponibilidade de instrumentos e em seu uso nas organizações. Aqueles instrumentos de menor custo, como revisão de carreiras, informações sobre estrutura de carreira e sobre vagas internas são mais facilmente encontrados nas empresas. Aqueles que implicam tempo de maturação, envolvimento e alocação de recursos, como centros de avaliação, workshops para planejamento de carreira, aconselhamento, etc, são pouco usuais nas empresas.</p>	<p>De acordo com Dutra, muitos são os modelos de avaliação que podem ser disponibilizados nas organizações. Porém, alguns se mostram de mais fácil acesso e execução, em contrapartida, outros métodos são mais incomuns, mas da mesma forma podendo ser eficientes. O que podemos entender é que, tanto as organizações quanto os colaboradores necessitam destas avaliações para o bom rendimento das suas tarefas e para o alcance dos seus objetivos, independente do modelo aplicado o mais importante é o resultado obtido.</p>
<p>Bohlander; Snell; Shermann, 2005, p.214</p>	<p>O sucesso ou o fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta,</p>	<p>Para Bohlander; Snell e Shermann, os programas de avaliação de desempenho</p>



	<p>de suas conexões com as metas de negócio da empresa, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-lo. Muitos métodos podem ser usados para reunir informações sobre o desempenho do funcionário. Reunir informações, no entanto, é apenas um passo no processo de avaliação. As informações devem ser avaliadas no contexto das necessidades da empresa e comunicadas aos funcionários de modo a resultar em níveis altos de desempenho.</p>	<p>dependem da sua ideia matriz, porém a eficácia destes programas está atrelada também a outros fatores que devem ser muito bem observados. Para tanto, é importante observar a capacidade dos executores das avaliações, os resultados esperados e a forma como estes resultados serão repassados as equipes ou colaboradores. Pois não se pode esquecer que quando as empresas colocam em prática seus programas de avaliação o objetivo principal é buscar informações quanto ao desempenho das suas equipes e avaliar a continuidade da execução das tarefas e as melhorias que precisam ser implementadas.</p>
<p>Boog e Boog, 2006, p.345</p>	<p>Há alguns anos quando se falava em avaliação de desempenho, considerava-se uma miscelânea de coisas – pontualidade, qualidade de trabalho, volume de trabalho, comunicação, iniciativa, etc, porém a medida que evoluímos com os sistemas e processos de RH chegamos a uma distinção maior entre desempenho e competências. Assim quando falamos em desempenho, consideramos o processo de identificação de fatores de performance, negociação de metas (padrões objetivos de desempenho), monitoramento, apuração de resultados e confronto com aqueles previstos originalmente, no final de um período definido.</p>	<p>Boog e Boog nos dizem que os processos de avaliação dos sistemas de RH evoluíram nos últimos anos e atualmente agem mais pontualmente na análise dos fatores de desempenho das equipes e/ou dos indivíduos. Tendo em mãos estes índices de desempenho tornam-se mais eficazes as apurações dos resultados e conseqüentemente a possibilidade de uma melhor redefinição de metas e objetivos, culminando com uma busca por um melhor aproveitamento das equipes e dos indivíduos no desempenho das suas tarefas.</p>
<p>Bernardi, 2003, p.156</p>	<p>A lucratividade das melhores empresas para trabalhar manifesta-se, também, na coluna das despesas, pois elas poupam recursos preciosos ao reterem os bons profissionais em seus quadros. Quando uma empresa perde um colaborador eficiente, perde também tudo que foi investido nele até então – do recrutamento aos cursos, seminários, viagens e benefícios. É uma perda que será dobrada quando se considera que é preciso formar outras pessoas para substituírem as que saíram.</p>	<p>Conforme nos mostra Bernardi, uma boa estratégia nas organizações para manterem seus talentos é fundamental. Pois investimentos em benefícios e remunerações atrativas podem em um primeiro momento onerar os custos da empresa, porém num médio e longo prazo irão se mostrar eficientes em comparação a buscar novos talentos e treiná-los. No entanto as estratégias para retenção de talentos devem</p>

		<p>ser contínuas e constantemente reformuladas pelas empresas, pois é muito importante além de manter o trabalhador focado nas tarefas, mantê-lo motivado e sempre com perspectivas de crescimento. Talentos fora da empresa além de representar prejuízo, são um risco, pois podem despertar o interesse da concorrência.</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Diante da amostra de dados apresentados nas referências consultadas, percebeu-se que se torna possível compreender como as organizações podem buscar e obter uma melhor eficácia das suas equipes de trabalho. É importante ressaltar que nos últimos anos, os líderes de equipes nas organizações passaram a se envolver em todos os processos, desde do planejamento até a sua execução das atividades da organização. Neste sentido, buscando uma liderança mais homogênea e relacional no ambiente de trabalho.

Passou-se a compreender que os resultados obtidos, tanto em produção, qualidade e eficiência do trabalho estão intimamente ligados ao desempenho das suas equipes de trabalho e da gestão de seus líderes, pois quando o líder consegue atribuir tarefas aos seus colaboradores, mais próximo das suas aptidões e preferências os resultados tendem a ser melhores e maiores, conforme afirma Maximiano (2009).

Logo, em destaque, têm-se que a equipe torna-se mais eficiente quando passa a ter intimidade e cumplicidade entre seus integrantes e seu líder, existindo este espírito torna-se mais fácil alcançar as metas e os objetivos propostos, esta parceria é fundamental, pois desta forma os colaboradores passam a serem fornecedores de suas habilidades, conhecimentos, capacidades e inteligência à organização, tornando-se partes de um todo. Quando não ocorre esta interação nas equipes muitas vezes os resultados não acontecem, e muitos são as variáveis apontadas como fator desta ineficiência, falta de liderança, equipe desmotivada e rotatividade de pessoal. Conforme Chiavenato (2004) a rotatividade de pessoal não

é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente, ou seja, estes fatores normalmente apontados não são causas, mas sim consequências de uma gestão ausente ou ineficiente. Por isso a necessidade do conhecimento profundo do líder para com a sua equipe.

Em relação as condições para realizar as avaliações de desempenho, as equipes de trabalho devem ater-se uma atenção especial por parte das organizações, pois é através da avaliação que as empresas podem corrigir erros e adequar o sistema de desempenho na realização das atividades. Diante disto, o modelo de sistemas e processos de avaliações de RH permite uma maior distinção entre desempenho e competências, segundo Boog e Boog (2006) pois, pouco resolve quando os colaboradores apenas cumprirem com suas competências, pontualidade, volume de trabalho, comunicação, iniciativa, se isto não agregar produtividade, qualidade no desempenho das tarefas e atingir os objetivos propostos pela organização.

Desta forma, pode-se considerar que quanto mais critérios de desenvolvimentos de equipes forem adotados pelas organizações, melhor será a eficiência dos seus colaboradores, e consequentemente da sua equipe de trabalho. As estratégias utilizadas para atingir a eficiência são as gratificações por objetivos alcançados, benefícios extras, planos de carreiras, conforme afirma Dutra (1996). As equipes precisam de um objetivo bem definido, elas devem ser formadas por pessoas que gostem de desafios e ter um líder inspirador. Porém, estas estratégias podem e devem ser variáveis de acordo com os objetivos da organização.

Considerações finais

Conclui-se que as estratégias das organizações para o alcance da eficácia do desempenho das suas equipes de trabalho está na gestão de pessoas. Logo, perceber os anseios e habilidades dos seus trabalhadores é um ponto chave. Porém, para chegar a estas diretrizes é necessária uma avaliação eficaz por parte

dos gestores, entendendo quais são as metas a atingir, o que está sendo realizado e como elevar ainda mais os índices de desempenho.

Portanto, garantir a longevidade das equipes de trabalho tem sido um dos maiores desafios dos gestores, em um mercado globalizado e amplamente competitivo o assédio aos colaboradores das empresas é grande e por isso, cada vez mais as organizações estão investindo em planos de carreiras aos seus funcionários, incentivos extras salariais, qualificações profissionais e benefícios.

Conseqüentemente, as estratégias estão na condução do relacionamento com colaboradores, gestores e diretoria. Porém, é necessário perceber este novo conceito, que está em tornar as organizações mais sólidas, colaboradores mais realizados e felizes, pois, a maior parte das horas do dia as pessoas dedicam ao trabalho e também consideram a sua realização pessoal que está condicionado ao profissional.

Referências

BERNARDI, Maria Amália. **A melhor empresa:** como as empresas de sucesso atraem e mantêm os que fazem a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BOHLANDER, Geroge W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (coordenadores). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento:** processo e operações. São Paulo: Pearsón Prentice Hall, 2006.

_____. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes:** estratégias e tendências. Volume 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações.– 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal:** Como agregar talentos à

empresa. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

____ **Administração de Recursos Humanos.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

Disponível em:

<<http://siaibib01.univali.br/pdf/Adilson%20Laudelino%20Chaves%20Junior.pdf>>

Acesso em: 28 ago. 2014.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele.** São Paulo: Nobel, 2001. Disponível em:

<<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/etic/article/viewfile/2525/2049>>

Acesso em: 27 mar. 2015.

DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício; ZAVAGLIA, Tércia. **Introdução à Administração da Competitividade à Sustentabilidade.** Campinas, SP: Alinea, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: Pioneira Thomson, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreira: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

____ **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREENBERG, J., & BARON, R. (1995). Group Dynamics and Teamwork in Organizations. In: **Behavior in Organizations Understanding & Managing The Human Side of Work.** (pp. 284-324) New Jersey: Prentice-Hall International.

Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712009000300009> Acesso em: 13 fev. 2015.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos.** 3. ed. São Paulo, 1992.

HERRERA, F. Demystifying hiring and retention. **Employment Relations Today;** v. 28, n. 2, Summer 2001. Disponível em:

<<http://progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Reten%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pessoas%20a%20Perspectiva%20das%20Empresas.pdf>> Acesso em: 27 mar. de 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005. Disponível em:

<<http://www.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>> Acesso em: 13 jul. 2014.

LIMA, SÚSI M. BARCELOS; ALBANO, ADRIANA GRAFFRÉE BURNS. Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diversos autores. **Rev. CCEI – URCAMP**. Ago 2002. Disponível em:

<http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04REMS4.pdf> Acesso em: 14 out. 2014.

LUZ, RICARDO. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA. **Metodologia do Trabalho Científico**: Procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Metodologia Científica**. 5. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR AMARU. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MAYO, ANDREW. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. Disponível em:

<<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/etic/article/viewfile/2525/2049>> Acesso em: 27 mar. 2015.

MITCHELL, T. R.; HOLTON, B. C.; LEE, T. W. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy / Executive commentary. **The Academy of Management Perspectives**, v. 15, n. 4, p.96-109, Nov 2001. Disponível em:

<<http://progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/Reten%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pessoas%20a%20Perspectiva%20das%20Empresas.pdf>> Acesso em: 27 mar. 2015.

MUSSAK, EUGÊNIO. Equipes de alto desempenho têm paixão no trabalho. **Revista Você S/A**, São Paulo. 23 de Jun. de 2013. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/noticias/um-time-de-verdade>> Acesso em: 11 nov. 2014.

PIRES, JOSÉ CALIXTO DE SOUZA; MACEDO, KÁTIA BARBOSA. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:

<http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo04REMS4.pdf> Acesso em: 14 out. 2014.

ROBBINS, STEPHEN P. **Administração. Mudanças e Perspectivas**. São Paulo. Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração:** Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. - 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Artigo aceito em novembro/2015.