

ARTIGO ORIGINAL

VARELLA, Jessica de Albuquerque ^[1], REINERT JUNIOR, Adival José ^[2]

VARELLA, Jessica de Albuquerque. REINERT JUNIOR, Adival José. O Papel Da Gestão De Pessoas No Desenvolvimento De Equipes De Trabalho. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 04, Vol. 14, pp. 153-169. Abril de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/papel-da-gestao>

Contents

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 2. O GERENCIAMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES
- 2.1 AS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW
- 2.2 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS
- 3. A IMPORTÂNCIA DE DESENVOLVER PESSOAS
- 4. A LIDERANÇA E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E EQUIPES
- 4.1 LIDERANÇA X CHEFIA
- 4.2 FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS
- 4.3 CARACTERÍSTICAS DE UM BOM LÍDER
- 5. DESENVOLVENDO AS EQUIPES DE TRABALHO
- 5.1 DIFERENÇA ENTRE GRUPOS E EQUIPES
- 5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL
- 5.3 AS FASES DO DESENVOLVIMENTO
- 5.4 AS VANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPE
- 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS

RESUMO

O presente artigo analisa, à luz da visão contemporânea de autores como Idalberto Chiavenato, a importância da Gestão de Pessoas em diversos aspectos dentro das organizações, dentre eles: o desenvolvimento de pessoas e equipes; a cultura organizacional e a formação de lideranças, sendo vital para a existência e o crescimento dessas organizações no mercado, que está cada vez mais competitivo. Dessa forma, o artigo aborda a relação de interdependência que há entre pessoas e organizações, considerando a Gestão de Pessoas o fator-chave que permite que ambas as partes se relacionem harmonicamente, e enfatiza o papel da gestão de pessoas no desenvolvimento de equipes de trabalho, pontuando as vantagens que o trabalho em equipe pode proporcionar para as organizações não apenas no âmbito da Gestão de Pessoas, mas também nos custos e tomadas de decisões.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Equipes, Liderança, Organizações.

1. INTRODUÇÃO

As organizações passam, frequentemente, por transformações e precisam ter flexibilidade para acompanhá-las e sobreviver num mercado de grande concorrência. Nesse cenário de recorrentes mudanças, elas precisam gerir muito bem o seu pessoal e formar equipes consistentes; já os colaboradores precisam cada vez mais serem e estarem preparados para interagirem entre eles e formarem equipes de trabalho para juntos conquistarem os melhores resultados e atingirem os objetivos que foram definidos.

As pessoas necessitam de bens e serviços para a sobrevivência, que são produzidos e ofertados pelas organizações. Para que as organizações possam existir e exercer a sua missão, é fundamental que possuam uma série de recursos para a produção. Quanto mais recursos tiverem a sua disposição e melhor souberem utilizá-los, maiores são as chances de conquistarem bons resultados. Esses recursos podem ser tangíveis e intangíveis, sendo um desses as pessoas (recursos intelectuais).

Maximiano (2011, p. 5) define as organizações como:

Grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços para algum tipo de cliente, usuário ou mercado.

Já Lacombe (2011, p. 29) define como:

Um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Para que exista uma organização, é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas.

As organizações e as pessoas exercem uma relação de mutualidade. As organizações precisam da mão de obra, das habilidades e dos conhecimentos das pessoas para existirem, já os indivíduos precisam de recursos financeiros, advindos da remuneração recebida pelo seu trabalho prestado às organizações, para assim adquirirem os bens e serviços necessários para a subsistência, ou seja, as pessoas podem fazer parte da organização como um colaborador, prestando serviços, e/ou como cliente, consumindo seus produtos.

Dentro das organizações as pessoas gerenciam, controlam, direcionam, executam e coordenam atividades que visam atingir as metas estabelecidas. Elas sempre foram essenciais para as organizações, mas, historicamente, as pessoas eram consideradas apenas uma parte do processo de produção. Hoje, elas são vistas como parceiras; deixaram de ser funcionários, empregados e se tornaram colaboradores. Podemos dizer que existia até mesmo uma rivalidade entre essas duas partes. As organizações acreditavam que não era possível conciliar seus interesses e objetivos com os de seus colaboradores e que para terem resultado os objetivos pessoais precisavam ser sacrificados. Hoje a visão é outra, mais ampla. Sobre essa questão na atualidade, Chiavenato (2010, p. 15) diz: “as empresas funcionam no sentido de alcançar seus objetivos de modo paralelo com os objetivos dos seus funcionários, no sentido de criar condições de ganhar/ganhar. Quando ambos ganham, ambos trabalham melhor”.

É dessa interação entre pessoas e organizações que surgiu a necessidade de as organizações gerenciarem seu capital intelectual, criando, assim, a Gestão de Pessoas (GP).

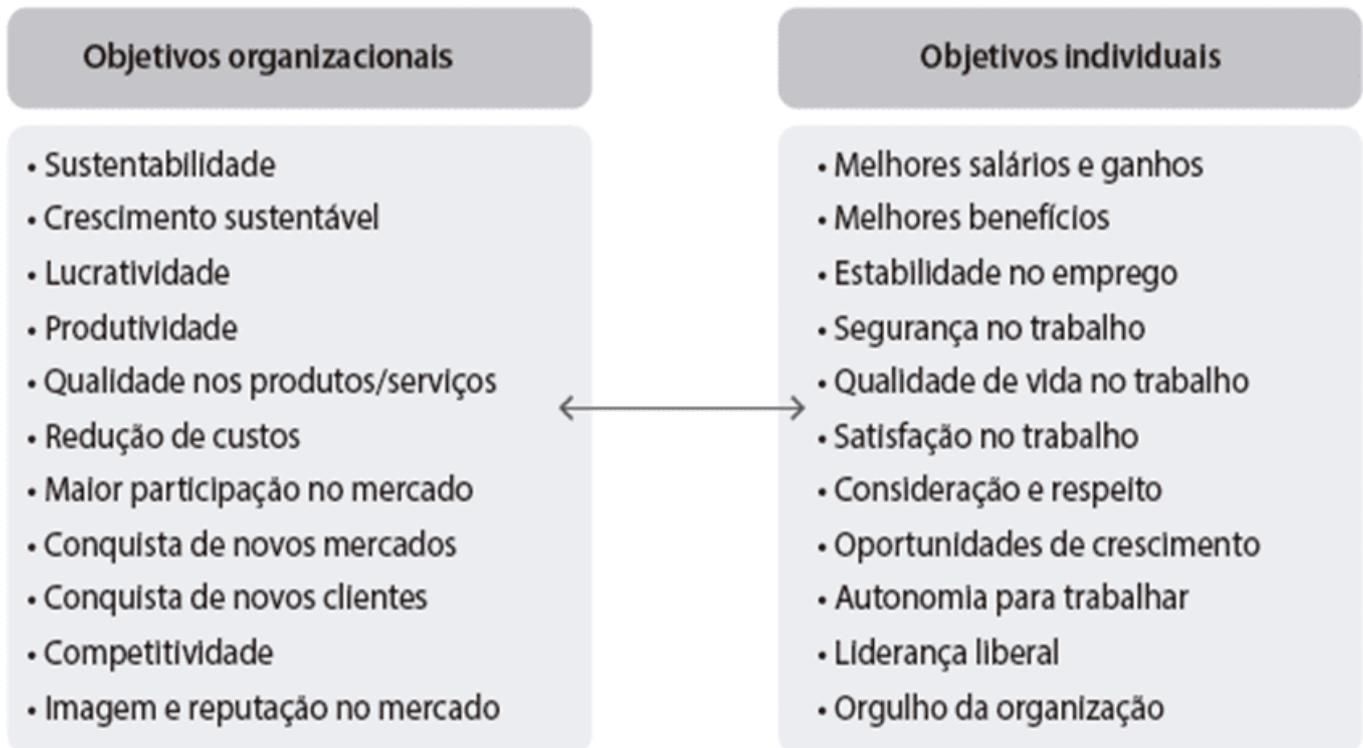
2. O GERENCIAMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Vimos que há entre pessoas e organizações uma relação de interdependência e que as organizações ampliaram a sua visão com relação a importância das pessoas. Elas deixaram de investir diretamente em seus produtos e serviços e passaram a investir nos seus recursos intelectuais, pois são eles os responsáveis por todo o seu funcionamento. São eles que realmente estão de frente: desde a criação, o planejamento e o desenvolvimento até a entrega final do produto ou serviço ao cliente.

Investir no capital humano não é uma tarefa fácil, pois não basta o investimento por si só, é necessário que o investimento e os esforços sejam direcionados de acordo com os objetivos e as necessidades do pessoal e também da própria organização, mas esses propósitos nem sempre estão em conformidade, sendo fundamental que haja um gerenciamento do capital humano para que ele seja compreendido, fortalecido e valorizado, permitindo que ambas as partes alcancem seus objetivos e supram suas necessidades em sintonia.

Chiavenato (2020, p. 7) classifica os objetivos organizacionais e individuais da seguinte forma:

Figura 1 - Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.



Fonte: Chiavenato, 2020, p.7

Esses interesses e necessidades se modificam ao passar do tempo dando mais dinâmica a essa gestão. Isso acontece, pois a sociedade vive em constante mudança e tanto as pessoas quanto as organizações precisam se adaptar.

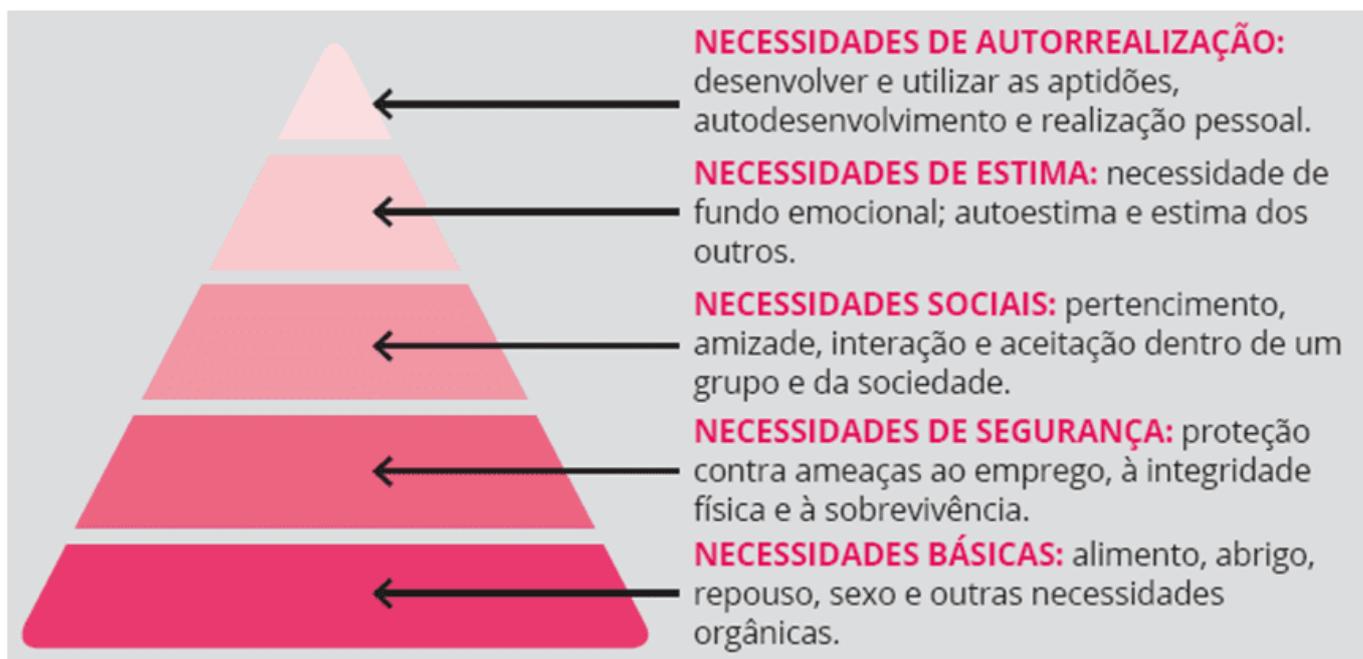
2.1 AS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW

O mundo se transforma constantemente, para melhor ou para pior. Os lugares mudam, as culturas mudam, o mercado muda, as pessoas mudam. As transformações ocorrem o tempo todo e as organizações e as pessoas precisam acompanhá-las para sobreviver. Como disse, as pessoas mudam. Os clientes mudam e os colaboradores também. Assim como as organizações precisam se transformar para atender as necessidades dos seus clientes, elas também precisam se transformar para atender as necessidades de seus colaboradores.

Sobre essas necessidades, o psicólogo Abraham Harold Maslow desenvolveu a teoria das necessidades humanas, na qual ele as classifica, hierarquicamente, em 5 grupos organizados

em uma pirâmide onde a necessidade de nível mais baixo deve ser satisfeita para que se possa subir de nível até alcançar o topo da pirâmide, ou seja, a autorrealização. Para Maslow, as necessidades movem (motivam) as pessoas; as fazem progredir até conquistarem a plenitude do seu potencial (autorrealização).

Figura 2 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Maximiano, 2018, p.257

2.2 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

A GP está para gerir o capital humano das organizações. Segundo Chiavenato (2014, p. 11), Gestão de Pessoas é: “Conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores - como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”.

A gestão de pessoas recruta, seleciona, desenvolve, avalia e recompensa todo o capital intelectual de uma organização, que, sem ela, está fadada ao fracasso.

A gestão de pessoas recruta e seleciona. Ela busca candidatos que possam vir a colaborar para o desenvolvimento da organização e procura sempre selecionar os melhores. O recrutamento pode ser feito internamente (com os próprios colaboradores) ou externamente (recrutando pessoas de fora da equipe).

A gestão de pessoas desenvolve. As pessoas precisam, constantemente, se desenvolver e se atualizar, e é nisso que a GP também trabalha, para assim permitir que cada um de seus colaboradores atinjam seus objetivos pessoais e que a organização tenha a sua disposição pessoas qualificadas à altura de seus objetivos.

A gestão de pessoas avalia. Os colaboradores precisam receber *feedback* do seu desempenho para mantê-lo ou melhorá-lo. Eles precisam saber se o trabalho que está oferecendo está de acordo com as necessidades e as expectativas do seu líder e de toda a organização. Através da avaliação de desempenho é possível medir e avaliar esta performance.

A gestão de pessoas recompensa. As recompensas atuam diretamente no incentivo dos colaboradores. É reconhecer o trabalho e o desempenho de um parceiro e o premiá-lo por isto. Uma forma de recompensar é através de benefícios. Além de complementar o salário, os benefícios incentivam e fixam os colaboradores na organização. Os benefícios podem ser ainda mais bem aproveitados se forem implementados de acordo com as necessidades de seu pessoal. Para exemplificar benefícios podemos citar: vale-alimentação, vale-refeição, plano de saúde, assistência odontológica e participação nos resultados.

Chiavenato (2014, p. 11) também apresenta alguns dos variados objetivos da GP, são eles: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas, aumentar a autoatualização e a satisfação dos colaboradores no trabalho e construir a melhor equipe e a melhor empresa.

3. A IMPORTÂNCIA DE DESENVOLVER PESSOAS

As organizações são formadas por pessoas, mas que nem sempre são aproveitadas em seu potencial. As pessoas possuem capacidade e necessidade de se desenvolverem, tanto no

âmbito pessoal como no âmbito profissional. Cabem as organizações priorizarem e participarem diretamente dessa evolução, criando um ambiente adequado e disponibilizando todas as condições e recursos necessários, já que os frutos não só serão colhidos por cada indivíduo, mas também por toda a organização. As organizações que desenvolvem os seus colaboradores formam uma base forte capaz de sustentá-las nos momentos mais turbulentos, além de promover o seu crescimento.

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. (CHIAVENATO, 2014, p. 307).

Como exemplo de métodos que podem ser utilizados pelas organizações para desenvolverem pessoas, podemos citar: participação em cursos, workshops, seminários (internos e externos); mudanças de cargo (trocar os colaboradores de cargo para que vivenciem novas experiências); jogos empresariais; participação em comissões de trabalho; aprendizagem prática e centros de desenvolvimento interno.

Desenvolver pessoas é diferente de treinar. O desenvolvimento visa o futuro, já o treinamento, o agora. Chiavenato além de conceituar o desenvolvimento, também o diferencia de treinamento:

O desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização. [...] O treinamento é desenhado para construir talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais ou construir competências individuais. (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

Apesar da diferença, ambos são considerados processos de aprendizagem. As pessoas se sentem mais capazes de desenvolverem novas competências quando são incentivadas a

aprender, e um desses agentes incentivadores deve ser a organização.

4. A LIDERANÇA E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E EQUIPES

4.1 LIDERANÇA X CHEFIA

Existe uma grande diferença entre líder e chefe. A chefia vem sendo substituída, há alguns anos, pela liderança. Hoje, a figura do chefe já não é mais tão bem aceita nas organizações; é um sinônimo de retrocesso, mas isso não significa que o uso de chefia está sendo extinto, pois os líderes passarão por situações em que terão que ser chefes.

Liderança é o processo de influenciar e conduzir pessoas para a realização de objetivos. Líderes são as pessoas que, em um grupo, ocupam as posições de poder – são as pessoas que conduzem o grupo, seja por suas competências ou pelas próprias posições que ocupam. É por esse motivo que se diz que os ocupantes de cargos gerenciais formam a liderança de uma organização. (MAXIMIANO, 2014, p. 266).

De forma curta e simples, podemos diferenciar o líder do chefe com apenas duas características (uma de cada), talvez as mais marcantes: o chefe comanda, o líder conduz. A chefia está ligada ao cargo, já a liderança à postura. Um líder não precisa ter um cargo de poder para influenciar pessoas, mas o chefe precisa do seu cargo para ser reconhecido pelos demais.

A liderança é a capacidade que você demonstra quando influencia os outros a agir de certa maneira. Por meio de direção, incentivo, sensibilidade, consideração e apoio, você inspira seus subordinados a aceitar desafios e alcançar objetivos que podem ser vistos como muito difíceis de se atingir. Como um líder, você é também alguém que vê e obtém o melhor dos outros, ajudando-os a desenvolver um sentido de realização pessoal e profissional. Ser um líder significa construir um compromisso para atingir objetivos entre aqueles que estão sendo conduzidos, bem como ter um forte desejo de que eles continuem a progredir. (ROBBINS, 2014, p. 249).

Quadro 1 - Líder x chefe

LÍDER	Chefe
Conduz pessoas	Comanda pessoas
Dá orientações	Dá ordens
Possui parceiros; uma equipe	Possui subordinados
Direciona as pessoas	Manda nas pessoas
Foca nas pessoas para alcançar os resultados	Foca apenas nos resultados
Compartilha conhecimentos	Guarda conhecimentos para si
Incentiva	Desestimula
Tem autoridade	Tem poder
É respeitado	É temido

Fonte: elaborado pela autora

4.2 FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS

Os líderes têm um papel muito importante para as organizações. Diferente do chefe, eles agem como facilitadores no desenvolvimento de pessoas e equipes, o que faz muitas organizações investirem na formação de lideranças, processo esse que também fica sob responsabilidade da Gestão de Pessoas, já que estamos falando de treinamento e desenvolvimento. Para Robbins (2014) bons líderes não surgem do nada e, por isso, as empresas precisam cultivá-los para adquirirem as habilidades e competências necessárias.

Nesse processo de formação, a GP identifica profissionais com potencial para serem líderes e disponibiliza toda uma capacitação para que eles possam se desenvolver e se tornar bons líderes - até porque a liderança não é um dom; ela pode ser aprendida -.

4.3 CARACTERÍSTICAS DE UM BOM LÍDER

As organizações carecem de boas lideranças, principalmente, nos momentos de maiores instabilidades. Os líderes são a ponte que liga a organização aos seus colaboradores.

São inúmeras as competências e habilidades que os gestores devem desenvolver para

conduzir equipes com êxito, até porque as responsabilidades e atividades dos líderes não são nada fáceis e exigem bastante. Porém, como podemos identificar bons líderes? O que eles precisam ter?

Para Lacombe (2011) os líderes devem:

- Ter confiança em si
- Ter crença no que faz
- Ter visão clara de onde quer chegar
- Ter capacidade de comunicação
- Ter expectativas elevadas
- Reconhecer o mérito de seus seguidores

Já Housel (2012) cita as seguintes características:

- Ser consistentemente honesto
- Ser inspirador e motivador
- Ser justo e imparcial
- Ser realista e positivo
- Ser confiante
- Ser calmo mesmo sob pressão
- Ter foco
- Estar disposto a compartilhar o poder

As características apresentadas por Lacombe e Housel se complementam, mas ainda existem muitas outras habilidades e competências. Podemos citar mais algumas como: assumir responsabilidades, ter capacidade de lidar com pessoas, ser cooperativo, saber delegar tarefas e responsabilidades, ter metas claras, deixar claro as metas e os objetivos para seus liderados, avaliar o desempenho de seus liderados, oferecer feedbacks construtivos, dividir seus conhecimentos e experiências e incentivar o trabalho em equipe.

Diante de todas essas características, fica claro a relevância do líder para a organização, já que participam ativamente do desenvolvimento das pessoas e das equipes de trabalho.

5. DESENVOLVENDO AS EQUIPES DE TRABALHO

5.1 DIFERENÇA ENTRE GRUPOS E EQUIPES

Para compreendermos a definição de equipes antes mesmo de defini-la, podemos apresentar o que são os grupos (muitas vezes, erroneamente, tratados como sinônimo de equipes). Grupos são conjuntos de pessoas que interagem entre si visando o alcance de um objetivo de forma individual: cada pessoa é responsável por suas atividades e resultados alcançados; não há dependências entre as atividades e nem entre os membros que compõem o grupo.

As equipes também são conjuntos de pessoas, porém que trabalham coletivamente. Os membros de equipes trabalham de forma coordenada, enquanto os membros de grupos agem cada um por si. Os integrantes de grupos se esforçam, individualmente, pelos objetivos a serem alcançados, enquanto os de equipes trabalham de maneira que as atividades realizadas por cada um se complementem, alcançando juntos os objetivos estabelecidos.

Lacombe (2011, p. 23) distingue grupos de equipes da seguinte forma:

Grupo é qualquer conjunto de pessoas com um objetivo comum. Equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem uma meta comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele. Além disso, tais pessoas não ficam presas à burocracia e às formalidades, pois cooperam com as demais no que for necessário e agem de forma consciente em benefício dos objetivos a serem atingidos. Dito de outra forma: grupo é quando nos reunimos, equipe é quando nos ajudamos.

A mentalidade do integrante de uma equipe é e deve ser diferente para que a equipe realmente exista e não seja apenas um grupo. O individualismo, o egoísmo, a competição e o ego devem ser deixados para trás e substituídos pela cooperação, ideia de coletivo, empatia e comprometimento com todos os envolvidos.

Outro ponto que deve ser considerado ao discorrer sobre equipes é a diversidade. Quando falamos de diversidade, estamos falando de diferentes raças e etnias, personalidades,

idades, religião e cultura. Equipes precisam ter variedades de ideias, conhecimentos e habilidades que são oriundos de pessoas diferentes. Além de reconhecer o valor que tem a diversidade, os integrantes das equipes costumam respeitá-la e utilizá-la de forma favorável para o fortalecimento do grupo.

Quando uma equipe é diversificada no tocante a personalidade, gênero, idade, nível de escolaridade, especialização funcional e experiência, é maior a probabilidade de que ela possua as características necessárias para completar suas tarefas com eficácia. (ROBBINS, 2016, p. 189).

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2015, p. 48):

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. [...] A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle, para que se possa conhecer melhor a organização.

A cultura organizacional também tem um papel importante no desenvolvimento de equipes. Se o trabalho em equipe, a ética e o respeito não estiverem presentes na cultura da organização, dificilmente seus colaboradores irão trabalhar de forma conjunta e coordenada, já que a cultura influencia diretamente as ações e decisões das pessoas e das equipes. Cabe a GP identificar a necessidade ou não de fazer alguma mudança na cultura da organização para que a mesma seja uma forte incentivadora das equipes de trabalho.

Sobre a relação da cultura corporativa com as equipes, Lacombe (2011, p. 275) diz:

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa

para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas.

5.3 AS FASES DO DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento de equipes é uma técnica que tem como objetivo aproveitar, da melhor forma, o capital intelectual das organizações. Equipes bem desenvolvidas realizam melhor as atividades e proporcionam maior qualidade de produtos e serviços, aumento da produtividade, redução de custos e a satisfação de seus integrantes. Para isso, é necessário que haja todo um planejamento, ou seja, uma boa gestão, caso contrário, os resultados poderão ser prejudiciais para a organização, pois equipes mal gerenciadas têm um baixo desempenho e ainda desperdiçam energia, tempo e recursos financeiros.

[...] equipes de alto desempenho não acontecem por acaso. É preciso treino, disciplina e muito esforço. Transformar um grupo de indivíduos em uma equipe altamente interdependente e produtiva, com um propósito comum, exige uma abordagem de liderança de equipes eficaz. Para maximizar o trabalho em equipe, é preciso construir equipes diversas, conectadas, motivadas e de alto desempenho. Isso dá ao seu negócio uma vantagem importante para resolver novos problemas e atacar projetos complexos. (BLANCHARD, 2019, p. 184).

O gestor que incentiva o trabalho em equipe conseguirá desenvolver uma equipe de trabalho e não apenas montar um grupo, mas esse desenvolvimento não acontece se forma rápida e fácil. Segundo Housel (2012), as equipes passam por quatro etapas até alcançarem o alto nível, são elas:

- Formação - etapa de grande insegurança sobre o que exatamente está sendo feito.
- Tempestade - momento de geração de ideias e que podem ocorrer conflitos.
- Normatização - fase em que normalmente se inicia a formação da equipe; seus integrantes se sentem mais confiantes.
- Desempenho - quando se alcança a execução em alta performance.

Uma equipe que chegou à última etapa do seu desenvolvimento e alcançou a alta performance possui características como as seguintes: atitude inclusiva (os membros se sentem parte da equipe e faz questão que os demais também se sintam incluídos; eles reconhecem a importância que cada um tem para o outro), conhecimento compartilhado (os membros possuem maturidade suficiente para compreender que seus conhecimentos devem ser compartilhados e não guardados para si), liderança compartilhada (mesmo havendo um líder, os membros compartilham dessa liderança e assumem as responsabilidades), flexibilidade (os membros estão abertos para novidades e preparados para mudanças que possam surgir), crença em um padrão de excelência e tomada de decisão por consenso.

5.4 AS VANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPE

As ideias de que unidos somos mais fortes e de que duas cabeças pensam melhor que uma representam muito bem o trabalho em equipe. Quando os colaboradores deixam de trabalhar de forma individualizada e passam a unir seus esforços, formam equipes que podem ocasionar diversos benefícios, tanto para a organização como para cada integrante que as compõe. As equipes geram maior interação entre as pessoas, aumentando o nível de comunicação, e melhoram a forma como as atividades são realizadas, elevando a qualidade do trabalho.

Housel (2012, p. 4) apresenta quatro vantagens principais do trabalho em equipe para as organizações:

- Métodos de trabalho com custos mais eficazes
- Aumento do moral dos funcionários
- Melhor aproveitamento do tempo e dos talentos dos trabalhadores
- Melhoria na tomada de decisões

Para a autora, a união da energia de cada integrante da equipe aumenta a capacidade de trabalho devido os gestores conseguirem identificar, de forma mais fácil, as aptidões de cada um, os provocando a utilizarem o seu potencial máximo fazendo o que realmente sabem fazer.

Dentro das equipes é formado um ambiente que estimula o desenvolvimento, não apenas

com a união dos esforços, mas também com o compartilhamento de conhecimentos, experiências, ideias e informações e com a criação de um relacionamento de confiança e respeito.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo abordou o relacionamento que há entre nós (pessoas) e as organizações, se aprofundando no papel do mediador dessa relação: a Gestão de Pessoas, principalmente, na sua contribuição para o desenvolvimento de equipes de trabalho. A GP prepara os colaboradores para trabalharem em equipe e instrui a organização a ser incentivadora e formadora dessas equipes.

Por trás de muitos processos e da ascensão das organizações está a Gestão de Pessoas. É ela que forma e desenvolve os colaboradores em geral, os líderes, as equipes e as organizações. É ela, por meio do investimento nas pessoas, que faz as organizações alcançarem suas metas e o seu espaço no mercado tendo uma identidade muito bem definida: sabendo o que quer ser, como e onde quer chegar.

A Gestão de Pessoas é essencial para as organizações e, especificadamente, para as equipes de trabalho. Isso porque, sem uma cultura organizacional favorável dificilmente haverá equipes. Sem treinamento e desenvolvimento de pessoas dificilmente haverá equipes. Sem formação de líderes dificilmente haverá equipes. Sem incentivos e reconhecimentos dificilmente haverá equipes. Sem avaliação de desempenho e feedback dificilmente haverá equipes. Ou seja, sem Gestão de Pessoas dificilmente haverá equipes. Dificilmente haverá, pois pode até haver, mas, com certeza, não serão equipes de alto desempenho, equipes que atingirão os melhores resultados e que irão impulsionar o sucesso da organização além de sustentá-la durante os períodos de turbulência.

REFERÊNCIAS

BLANCHARD, Ken. Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho, 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas, 5ª edição. São Paulo: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos, 4ª edição. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à Administração de Recursos Humanos, 4ª edição. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. O novo papel da Gestão do Talento Humano, 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2020.

HOUSEL, Debra J. Equipes: Gerenciando para o sucesso – Série Profissional – SENAC, 1ª edição. São Paulo: Cengage Learning: Editora Senac Rio de Janeiro, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: Princípios e Tendências, 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de projetos: Como Transformar Ideias em Resultados, 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração, 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital, 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

ROBBINS, Stephen P. A Nova Administração, 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, Stephen P. Lidere & Inspire – A Verdade Sobre a Gestão de Pessoas, 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2016.

[¹] Especialista em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Gerencial. Bacharel em Administração de Empresas.

^[2] Orientador. Especialização em Teoria Psicanalítica.

Enviado: Dezembro, 2020.

Aprovado: Abril, 2021.