

## **INOVAÇÕES NO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: COM FLEXIBILIDADE EM AMBIENTE DE TRABALHO INFORMAL.**

Anelise Cristina Cintra

Karla Migani de Andrade

Samuel Bolívar de Sousa

Taylla Gabriela Ernesto Garcia

Vânia Batista

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Carla AP. Arena Ventura.

### **Resumo**

**Este artigo, com base na revisão da literatura sobre o tema, discute a inovação na estrutura organizacional, voltada para o trabalho flexível e informal, bem como a importância da gestão de pessoas como um agente transformador e fonte geradora de mudanças, oferecendo aumento na produtividade para as organizações.**

**Abstract:** This article, based on a review of the literature about the topic, discusses the innovation in the organizational structure, geared to flexible and informal work as well as the importance of people management as an changeable agent and a generating source of changes, delivering enhanced productivity for organizations.

**Palavras-chave:** organização; gestão de pessoas; estrutura organizacional; tecnologia; inovação.

**Key Words:** organization, management of people, organizational structure, technology, innovation.

### **Introdução**

Atualmente, as empresas têm se preocupado com a inovação relacionada à estrutura organizacional, voltada para o trabalho flexível e informal. O assunto abordado está presente no dia a dia das organizações, uma vez que as empresas estão sendo afetadas por suas próprias ações devido ao novo perfil do trabalhador que está em busca de flexibilidade de horário e trabalho informal. Nesse sentido, o trabalho remoto tem aspectos altamente positivos como diminuição do estresse, valorização pela confiança depositada, melhor qualidade de vida do trabalhador e, principalmente, uma produção satisfatória.

Esta reflexão teórica, com base na revisão da literatura publicada sobre o tema, discute a inovação na estrutura organizacional, voltada para o trabalho flexível e informal, bem como a importância da gestão de pessoas como um agente transformador e fonte geradora de mudanças, oferecendo aumento na produtividade para as organizações.

## **1 Evolução histórica e o conceito de organização**

As organizações tiveram seu ápice na Revolução Industrial, com o desenvolvimento da tecnologia, o trabalho mecanizado e a produção em grande escala. Antigamente, o lucro era o único objetivo da empresa. Contudo, com o decorrer do tempo despontou outro: a própria sobrevivência e, atualmente, apesar de as organizações visarem o lucro tem como um de seus objetivos o bem estar de seus funcionários. Pode-se conceituar organização de diferentes formas, mas o seu propósito final consiste em chegar a uma solução comum.

“Organizações são entidades sociais, dirigidas por metas e desenhadas como sistema de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas, ligadas ao ambiente externo” (DAFT, 2001, p.11).

A estrutura organizacional das empresas relaciona-se ao ambiente externo. Com a evolução da sociedade, muitas buscam a descentralização do poder, em um contexto de globalização dos negócios e abandono da hierarquia estrutural. A organização implica na relação entre pessoas e funções desempenhadas, visando o alcance das metas e objetivos planejados.

Novos modelos revelam a importância dos recursos humanos nas organizações, e também novas abordagens visam dar oportunidades para seus colaboradores na medida em que empresa e trabalhador evoluam juntos.

Alguns trabalhos são separados por setores ou departamentos, e as organizações têm se atualizado de acordo com a inovação, para assim obter um tipo

de coordenação horizontal, mesclando funcionários de diversas áreas atuando de forma conjunta. No âmbito de uma organização, é imprescindível a interação entre clientes, fornecedores, concorrentes, comunicação entre os departamentos e os demais elementos envolvidos.

Nesse contexto, é importante ressaltar que a maneira de produção também evoluiu, passando de artesanal para mão de obra especializada, ocupando máquinas. Outra evolução está relacionada à diversidade de produtos, pois como antes a produção era apenas para sobrevivência, havia pouca variedade de marcas ou produtos. Dessa forma, “verifica-se estratégia de crescimento quando a organização diversifica para novos produtos ou novos mercados, ou quando cresce nos seus negócios atuais” (CARDOSO, 1999, p.80).

Deve-se ainda enfatizar que o consumidor atual tornou-se muito mais exigente do que anteriormente e, por isso, a diversidade unida à tecnologia tem sido um diferencial nos negócios.

A organização tornou-se mais moderna e sua forma estrutural evoluiu, deixando de ser vertical e passando a ser horizontal, quando todos têm responsabilidades na tomada de decisão em comum acordo sem o papel do gestor, líder, gerente ou chefe. Observa-se, portanto, que a estrutura organizacional é condicionada por uma série de fatores externos e influi diretamente nos resultados obtidos pelas organizações.

## **2 A importância estrutural**

A estrutura organizacional é de grande importância para a empresa de pequeno, médio ou grande porte, pois delimita a distribuição de cargos e salários para seus funcionários. Em suma, a estrutura organizacional determina as relações formais de subordinação; amplitude e hierarquia dos vários níveis de cargos; compreende o agrupamento dos indivíduos na organização e os níveis organizacionais com um mesmo ideal; inclui, também, projetos de comunicação; estratégias; tecnologia e coordenação para que todos possam se adequar em um ambiente harmonioso e organizado.

“Organizar ou estruturar uma organização consiste em definir que funções competem a cada colaborador, com quem e como se deve relacionar em termos horizontais e verticais” (CARDOSO, 1999, p.132).

Pode-se dizer que a estrutura organizacional nasce do organograma (de acordo com as funções existentes realizadas por cada indivíduo), embora muitas empresas não dêem a importância devida a ela.

No início do século XX, o tipo de estrutura que mais se destacou foi a que o chefe fica no topo do organograma e os outros funcionários desempenham papéis de submissão distribuídos nos demais setores. A tomada de decisão e os pensamentos a serem seguidos são feitos por aqueles que estão no topo e os demais funcionários exercem as tarefas que lhes são estipuladas.

O organograma elucida graficamente a divisão de funções dentro das organizações. As estruturas podem ainda ser formais e informais.

Pode-se dizer que a estrutura formal é mais criteriosa e rígida, o que pode gerar alguns distúrbios na reação de problemas externos em seu funcionamento. Com o passar dos anos, as empresas se tornam mais maleáveis pelo fato da flexibilização compreendendo-se que para um bom desenvolvimento é preciso responsabilidade.

Ao se estruturar formalmente uma organização obtêm-se algumas vantagens como: focar objetivos estabelecidos pela empresa; realizar atividades que possam chegar a objetivos; distribuir funções para cada funcionário desempenhar; levar em conta as habilidades e as limitações tecnológicas; levar em conta o tamanho da empresa. Também é possível observar desvantagens: dificuldade na resolução de problemas externos; grande influência do organograma empresarial; falta de comunicação; dificuldade no entendimento do que é transmitido. Esse tipo de estrutura pode alcançar proporções imensas e seus objetivos almejados quando é bem executada

A estrutura informal é centralizada nas decisões a serem tomadas pelos diretores, consistindo, assim, em relações sociais e pessoais que não são estabelecidas formalmente. Pode ser positiva, uma vez que gera interação entre as pessoas envolvidas na realização da tarefa. É importante interagir com pessoas de diferentes cargos, pois caso isso não aconteça poderá surgir uma possível desarmonia no ambiente de trabalho.

Esse tipo de estrutura é um bom lugar para que executivos formais comecem a ter uma nova visão do que é a estrutura informal e, com isso, se desenvolvam a uma nova categoria, pois muitas vezes um líder informal não será um bom líder formal. O inverso acontece com um líder formal, pois com o passar do tempo pode ser um líder informal.

As vantagens para esse processo resultam na rapidez; redução de comunicação entre chefe e empregado e motivação com grupos de trabalho. As desvantagens estão no desconhecimento da chefia; dificuldade do controle e é possível haver atrito entre as pessoas envolvidas no processo.

Contudo, um bom executivo sabe muito bem conciliar essa estrutura informal dentro de uma organização. Com o passar dos anos, as estruturas se tornaram mais maleáveis e flexíveis, focando no funcionário e qualidade do seu trabalho. Nesse

contexto, a gestão das pessoas nas organizações é fundamental para o seu sucesso.

### **3 Gestão de pessoas nas organizações**

Observa-se a evolução na gestão de pessoas, assim como houve na estrutura organizacional. Essa idéia de administração gera espaço e oportunidade para que os funcionários participem do desenvolvimento da empresa. Acredita-se que nesse sistema a pessoa tornou-se um agente de transformação e fonte geradora de mudanças, oferecendo benefícios e resultando no aumento da produtividade.

O modelo ideal de gestão de pessoas deve diferenciar uma empresa das demais no mercado por meio de estratégias sustentadas por uma gestão participativa, com base no compartilhamento de decisões que antes eram realizadas apenas por gestores. Por meio da participação, os trabalhadores se tornam mais envolvidos com os objetivos a serem alcançados e se sentem parte integrante do processo.

“A gestão participativa faz parte de um modelo moderno e tornou-se uma ferramenta adaptada na organização de acordo com a necessidade, a cultura e os processos da empresa” (MARAMALDO apud RANILO, 1989, p.60).

Dessa forma, se na era da Administração Científica, Taylor tentava elevar os níveis de produtividade através de métodos e técnicas como o mecanicismo robotizado em que o homem não era contratado para pensar, mas sim produzir, atualmente, as empresas têm dado extrema importância ao capital humano, que ganha um destaque especial.

As empresas não se tornaram mais humanas, simplesmente compreenderam que o seu sucesso é proveniente do padrão coerente do comportamento humano dentro da organização. Essa visão determina condições necessárias para traçar um modelo adequado às necessidades existentes. Esse entendimento provém de uma abrangência padrão de atitudes e posturas a serem observadas no comportamento humano.

Os componentes necessários nessa nova forma de gestão de pessoas são os princípios éticos, culturais e políticos de processos que podem interferir nas relações.

Uma forma de conseguir o funcionamento adequado é alocar recursos humanos com perfil ético, de acordo com a cultura da organização.

(...) administrar a diversidade significa valorizar as diferenças, criando um ambiente em que se sintam valorizados e aceitos. A administração da diversidade é monitorada por pesquisas organizacionais que examinam atitudes e percepções (HUNT & OSBORN, 2001, p.59).

Nesse sentido, o sucesso da organização depende não só da seleção, recrutamento e contratação de pessoas qualificadas, mas também do seu interesse e motivação. As necessidades individuais resultam na predisposição para o desempenho eficiente e eficaz do trabalho.

A motivação surge de uma necessidade. A Teoria da Administração Científica de Taylor defendia a necessidade de incentivos salariais. Segundo esta corrente, o homem era motivado apenas por meio de recompensas. Acreditava-se que por esse meio o trabalhador alcançaria o máximo de sua produção, esquecendo-se do ser humano e da importância das relações humanas.

Já Fayol desenvolveu a Teoria Clássica da Administração que concebia uma organização exclusivamente estruturalista centrada no aspecto formal. Posteriormente, no decorrer da história surge na década de 30 a Teoria das Relações Humanas que valorizava os aspectos psicológicos e sociológicos no interior das organizações.

A motivação surge de uma necessidade não satisfeita e de acordo com a escola das relações humanas, a satisfação do funcionário é quem determina seu desempenho. Portanto, é preciso que as pessoas sempre tenham necessidades de realização, impulsionando-as a ensejos, vontades, anseios ainda não satisfeitos, direcionando-as a um comportamento para o alcance de um objetivo. Cabe ao líder do grupo identificar tais necessidades.

No século XX, acreditava-se que para encontrar o perfil ideal do líder era necessário que este fosse inteligente, autoconfiante, dominador, ser conhecedor da tarefa, mas nada disso era consistente. Recentemente, incluiu-se impulsivo, motivado e motivador, honesto, íntegro, com capacidade de desempenhar sua função com competência, interagindo bem com seu meio de trabalho e carismático.

O líder de hoje deve estar atento não apenas às necessidades do grupo, mas também deve buscar conhecimento constante, muitas vezes por meio da inovação.

#### **4 Impactos da inovação**

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo, principalmente, da sua aplicação. Considera-se que inovação é a exploração com sucesso de novas idéias e sucesso para as empresas.

As pessoas freqüentemente confundem inovação e processos de inovação com melhoria contínua e processos relacionados ao tema. Para que uma inovação

seja caracterizada como tal, é necessário que seja causado um impacto em toda parte da empresa.

Existem diferentes formas de inovação: inovação do produto que consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores. Inovação de processo trata de mudanças no processo de produção do produto ou serviço, não gera necessariamente impacto no produto final, mas produz benefícios no processo de produção, geralmente com aumentos de produtividade e redução de custos. Inovação de modelo de negócio considera mudanças no modelo de negócio, ou seja, na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado. Não implica necessariamente em mudanças no produto ou mesmo no processo de produção, mas na forma de como que ele é levado ao mercado.

Os impactos da inovação podem ser por incrementação, o que reflete em pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos. Geralmente, representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio. Já a inovação radical tem uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido e, geralmente, traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente.

“A importância de inovar faz com aqueles que inovam fiquem em posição de vantagem em relação aos demais e tenha a capacidade de agregar valor aos produtos de uma empresa, diferenciando-a no ambiente competitivo” (TIGRE, 2006, p.38).

Para que as empresas realizem inovações é necessário que elas, em primeiro lugar, tomem consciência da importância de inovar. Em seguida, as empresas devem entender o que é inovação e qual é a sua dinâmica. A partir daí, podem definir uma estratégia que deve estar alinhada aos objetivos da organização e à sua visão de futuro.

O próximo passo é desenvolver e incluir ferramentas de gestão do processo de inovação. Para isso, deve ser levado em consideração o tamanho da empresa, o setor de atuação, a cultura e a estrutura organizacional, a visão de futuro e as ambições.

O diagnóstico de inovação permite identificar os pontos críticos no ambiente interno que impactam a capacidade da empresa inovar, identificando assim problemas e fragilidades, e construindo recomendações claras e objetivas para cada um desses pontos: as práticas da empresa, com análise dos impactos no curto, médio e longo prazos; a distância entre o que a empresa acredita que precisa em termos de gestão, e onde de fato sua realidade está; descrever os principais pontos

fortes e fracos da empresa com relação à gestão da inovação; recomendações de ações para tornar a empresa mais inovadora, com base na análise dos dados.

As grandes empresas, por mais que continuem investindo, entendem que ser 100% original sempre não é fácil e sabem que o importante é conseguirem se reinventar quando necessário, agregando valor ao que, pelo mercado, tende a se desvalorizar.

Todos são bombardeados com as mesmas informações e o diferencial acaba consistindo no trabalho mental realizado na absorção e aplicação das informações obtidas.

Há algumas empresas que continuam trabalhando com as mesmas premissas de cinco anos atrás, isso requer cuidados, pois o mercado muda em uma velocidade absurda e os concorrentes, com certeza, a já se apropriaram do conceito de inovação e, se ainda não lançaram mão, já planejam colocá-lo em prática.

É importante destacar que, para o mercado, não necessariamente inovar é lançar algo novo, inovar internamente também irá gerar bons resultados. Afinal, quando há melhora algum processo, há redução de custos e se agrega qualidade ao produto. A inovação é um dos elementos que tornará seus produtos mais competitivos, seja a inovação um processo realizado para dentro ou para fora da empresa, ou melhor, nos dois sentidos.

Inovar não é fácil quando não há estímulo dentro da empresa para que a criatividade dos colaboradores possa fluir. Empresas que não querem ou têm medo de inovar tendem a ficar estagnadas, sofrendo mais com as movimentações do mercado e disputando com base no preço. Entrar na guerra do preço mais baixo compromete a lucratividade da empresa e não gera valor para o cliente. Hoje em dia se alguma empresa ainda não pensou em inovar, é bom reservar um tempo para dedicar-se a ela. Inovar está sendo uma obrigação para quem quer chegar à frente da concorrência.

## **5 A inovação tecnológica na rotina variável de trabalho**

A otimização dos resultados que a rotina variável tem como premissa não poderia deixar de contar com recursos tecnológicos facilitadores dos processos necessários para que haja uma constante rede de comunicação. Nessa perspectiva, é fundamental para poupar tempo, aumentar o contato, diminuir custos com deslocamentos, estadias, espaço físico com facilidade de acesso.

O grande diferencial das organizações são as pessoas, fontes formadoras de riquezas e conhecimento. Pode-se observar algumas ferramentas importantes relacionadas ao avanço tecnológico para o sucesso da empresa.

A primeira é a Internet, que constitui uma rede que permite o interligamento de várias pessoas no mundo. Surgiu para uso militar nos Estados Unidos durante a guerra fria como um sistema de proteção de informações e garantia de comunicação. O segundo passo da rede foi com o interligamento de faculdades americanas e o terceiro foi quando se tornou aberta para quem desejasse seu uso.

No início era um projeto sem grandes ambições, mas que hoje desempenha um papel inovador com milhares de usuários em toda parte.

A rede teve um crescimento assustador, em igual proporção relacionada à importância da comunicação. Ao lado desta evolução, o uso de ferramentas como o correio eletrônico permite o ganho de tempo e a economia no processo de troca de informações. Outra ferramenta que se deve considerar é a Voz sobre IP, um sistema de transmissão de voz de custo quase nulo, instantâneo e ilimitado, que permite acesso fácil, rápido e instantâneo, não se esquecendo da possibilidade das videoconferências, treinamentos, reuniões em que se tem voz e imagem, facilitando a explanação de projetos, cursos à distância. Enfim, facilita-se a comunicação constante e de ótima qualidade entre as pessoas e departamentos de uma organização

O acesso remoto às informações é uma das maravilhas desta rede. Documentos, mensagens e qualquer tipo de arquivo armazenado podem ser acessados de vários computadores quando armazenados para isso, além do fato de que podem ser carregados em espaços físicos irrisórios como pendrives.

Como foi mencionada a transmissão de mídia (voz e pacote de dados em forma de imagens) facilita a rotina de trabalho variável, resultando em comunicação rápida e eficiente, clara e barata que possibilita acesso de quase todos os lugares que exista um computador e, conseqüentemente, a redução na necessidade de locomoção e aumentado a produtividade das pessoas envolvidas.

Outro fator que auxilia muito é a telefonia móvel, que não tem como foco apenas a transmissão de voz, mas também armazenamento de inúmeras informações, e ferramentas para as mais variadas profissões.

Vale ressaltar que são inúmeras as inovações que facilitam o tipo de rotina abordada e possibilitam uma maior produtividade, dentre elas o modem 3G. Com ele o profissional tem acesso à internet a qualquer hora e em qualquer lugar onde exista a cobertura deste serviço, lembrando que são poucas as áreas onde não existe. O uso de suas ferramentas, acesso a seus dados, formulação e tabulação de resultados e relatórios podem ser feitos em qualquer lugar.

Como o aumento da produtividade é um fator vital para toda empresa, a redução dos custos, inovação nos processos, e principalmente nos serviços agregados aos produtos produzidos pode ocorrer com a flexibilização do processo de trabalho das pessoas nas organizações.

Em economias de 1º mundo o 3º setor é o grande carro chefe, gerando receitas. É neste setor que a rotina variável é mais usada. A gestão efetiva de pessoas neste caso representa o grande diferencial.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em geral, a reestruturação das empresas brasileiras tem sido vista como um fenômeno irreversível na opinião dos empresários. Com o acirramento da concorrência internacional, a globalização da economia e a tecnologia avançada, profundas alterações na organização e na gestão de pessoas passaram a ser exigidas nas empresas, num processo de mudança que significa sobrevivência no mercado.

Com isso está se abrindo espaço ao novo modelo de gestão e estrutura flexível e informal, tendo como base aspectos altamente positivos, pois tais iniciativas geram bem-estar aos funcionários que trabalham de acordo com suas necessidades individuais, gerando um trabalho agradável e bem produtivo. Promovendo o comportamento humano coerente para o sucesso. Destacando-se assim a importância das pessoas nas empresas.

Esta inovação no modelo estrutural e de gestão de pessoas é atribuída ao processo que inclui o desenvolvimento e apresentação de produtos, técnicas e ferramentas, utilizando-se dos recursos disponíveis com criatividade.

Considerando também os recursos tecnológicos que vem otimizando os resultados.

Acredita-se, portanto que o trabalho flexível e informal será o modelo com maior destaque no futuro, devido à imensa serie de aspectos positivos.

## **REFERÊNCIAS**

CARREIRA, Dorival. Organização, sistemas e métodos: Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2. ed. São Paulo :Saraiva,2009.

ETZIONI, A. Organizações modernas. 8.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.  
Hall, Richard. Organizações : estruturas e processos. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

TIGRE, Paulo B. Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

FOSTER, Richard x PRADO, Jose E.A. Inovação: a vantagem do atacante. 3.ed. São Paulo: Best Seller, 2006.

BARBIERI, Jose C. x SIMANTOB, Moises A. Organizações Inovadoras e sustentáveis. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HANDY, Charles B. Como compreender as organizações. Introdução de Helena Maria Machado Martins Pereira. 1.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores 1978.

MARIOTTI, Humberto. Organizações de Aprendizagem: Educação continuada e a empresa do futuro. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARAMALDO, Dirceu. Estratégia para competitividade. São Paulo : Artes, 1989

SCHERMERHORN x HUNT x OSBORN. Fundamentos do comportamento organizacional. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

GRIFFIN, Rick x MOORHEAD, Gregory. Fundamentos do comportamento organizacional. 1.ed. São Paulo: Ática, 2006.

SCAICO, Osvaldo x TACHIZAWA, Takeshy. Organização flexível: qualidade na gestão de processos. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1997.

Cardoso, Luis. Gestão estratégica das organizações: como vencer os desafios do século XXI. 4.ed. Lisboa: Verbo, 1999.

Site disponível em:

[www.rh.com.br/portal/lideranca/artigo/4668/não-basta-ser-lider-tem-que-ser-coach.html](http://www.rh.com.br/portal/lideranca/artigo/4668/não-basta-ser-lider-tem-que-ser-coach.html)

[www.portaleducação.com.br/gestão-e-liderança/artigos/2725/o-lider-coach-como-chegar-la](http://www.portaleducação.com.br/gestão-e-liderança/artigos/2725/o-lider-coach-como-chegar-la)

[www.knoow.net/cienciconempr/gestão/empowermenthtml](http://www.knoow.net/cienciconempr/gestão/empowermenthtml)