

## **SISTEMA DE TRABALHO DE ELEVADO DESEMPENHO**

**Gabriela Barasuol Mallmann – Centro Universitário Franciscano - UNIFRA**

**Greice de Bem Noro – Centro Universitário Franciscano – UNIFRA**

**Eduardo Botti Abbade – Centro Universitário Franciscano - UNIFRA**

**Luciano Mattana - Centro Universitário Franciscano - UNIFRA**

### **RESUMO**

O presente estudo parte do tema relacionado ao sistema de trabalho de elevado desempenho e neste sentido torna-se importante salientar que muitas empresas estão descobrindo que a melhor maneira de equilibrar os objetivos organizacionais aos individuais é combinar as práticas de Recursos Humanos em um sistema global que vise melhorar a participação e desempenho dos colaboradores e conseqüentemente da organização. Neste sentido, as organizações necessitam cada vez mais, ampliar e atualizar seus conhecimentos, além de pensar em sedimentar suas habilidades e potenciais para abraçar o novo conceito de trabalho, bem como os desafios a ele inerentes. Neste sentido, o presente estudo, teve como objetivo geral analisar se uma empresa do setor financeiro da cidade de Santa Maria possui num sistema de trabalho de elevado desempenho. Para tanto, no que se refere à abordagem do problema a presente pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa. No que se refere aos objetivos a pesquisa se classifica em exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa configura-se em uma pesquisa quali-quantitativa de caráter exploratório e descritivo que foi realizada como um estudo de caso em uma empresa do setor financeiro da cidade de Santa Maria/RS. Como resultado, observou-se que empresa em estudo esta inserida em um sistema de trabalho de elevado desempenho e que tanto na visão gerencial quanto na visão dos demais colaboradores a empresa preenche satisfatoriamente todos os quesitos de um sistema de trabalho de elevado desempenho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, trabalho, desempenho.

### **ABSTRACT**

The present paper approaches the topic related to the high performance working system, being important to highlight the fact that many companies are realizing that the best way of balancing organizational and individual goals is combining the practices of the Human Resources in a global system, aiming to improve the participation and development of the employees, and consequently, of the company. This way, the organizations are more and more in need of broadening and updating their knowledge, besides thinking of setting their abilities and potential, in order to hold the new concept of work and the challenges from it. The following paper generally aimed to analyze whether a company of the financial sector, established in the city of Santa Maria, has a high performance working system. For such, concerning the problem approach, the research was conducted as qualitative and quantitative; for the objectives, the research is exploratory and descriptive; concerning technical procedures, it is established as quali-quantitative with an exploratory descriptive character, which was conducted in a company of the financial sector, in the city of Santa Maria/RS. As a result, it was pointed that the studied company is in a high performance working system, fulfilling all the requirements both in the employees and management view of a high performance working system.

**KEY WORDS:** Management, work, performance.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização ocorrido nas últimas décadas provocou inúmeras mudanças no ambiente de atuação das organizações, influenciando, dessa forma, seus desempenhos e o processo de gestão. Essas mudanças, além de outros fatores, caracterizam-se pelo aumento da competitividade entre os mercados, pelos avanços da tecnologia e da ciência, pelas constantes variações nos cenários político e econômico, além, é claro, das tão atuais questões sociais, do meio-ambiente, dos consumidores em geral e avaliação de desempenhos. Essas alterações no ambiente empresarial têm exigido, por parte das organizações, uma nova postura na gestão dos seus negócios, fazendo com que os seus modelos de gestão sejam aperfeiçoados.

O mundo de hoje vive em constante mudança e forte concorrência profissional, tendo em vista que as constantes transformações ocorrem nos campos econômicos, político e cultural nos forçando a rever valores e comportamento. Neste contexto, a atual estrutura organizacional tornou-se mais exigente com o potencial humano e intelectual que precisa, as organizações precisam de profissionais preparados para enfrentar estas constantes mudanças que ocorrem no mundo globalizado. Neste contexto, de acordo com Robbins (2002) o caos e a ambigüidade podem ser transformados em oportunidade porque permitem que os gerentes que conseguem adaptar-se obtenham vantagem competitiva.

Neste sentido, as organizações necessitam cada vez mais, ampliar e atualizar seus conhecimentos, além de pensar em sedimentar suas habilidades e potenciais para abraçar o novo conceito de trabalho, bem como os desafios a ele inerentes. Para tanto, quando se fala em desempenho, ressalta-se sempre o desenvolvimento de aspectos que favoreçam o atendimento e o desenvolvimento do ser humano, reconhecendo suas mais variadas e amplas necessidades.

Diante deste cenário, fica explícita a importância do desenvolvimento de sistemas de trabalho que possam alcançar elevado desempenho, juntamente com as mais diversas ferramentas que este disponibiliza. Neste contexto, o presente estudo parte do tema relacionado com o desenvolvimento de sistemas de trabalho de elevado desempenho e tem como problemática responder a seguinte questão: Uma empresa do setor financeiro da cidade de Santa Maria possui um sistema de trabalho de elevado desempenho? Tendo em vista a problemática apresentada, o objetivo geral do presente estudo é analisar se uma empresa do setor financeiro da cidade de Santa Maria possui num sistema de trabalho de elevado desempenho. Visando atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com etapas consecutivas, os objetivos específicos deste trabalho são: realizar o levantamento de cunho teórico acerca de Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho (STED); levantar o número de gerentes e funcionários da organização objeto de estudo; identificar a visão gerencial (estratégica) acerca da existência no ambiente de trabalho da organização em estudo de um sistema de trabalho de elevado desempenho; verificar se os colaboradores da instituição pesquisada se inserem em um sistema de trabalho de elevado desempenho.

Cada empresa possui sua própria forma de gestão, com características particulares, a qual é intimamente influenciada pelos princípios, crenças e valores existentes na organização, e que é capaz de viabilizar as melhores condições de atuação para os seus colaboradores. Quando da existência de um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si e de sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados, possibilitam-se regras de relacionamento entre a empresa e seus colaboradores que visa evidenciar uma forma eficaz para a condução dos negócios da empresa, em prol do desenvolvimento da missão da organização. Neste sentido muitas empresas estão descobrindo que a melhor maneira de equilibrar os objetivos organizacionais aos individuais é combinar as práticas de Recursos Humanos em um sistema global que vise melhorar a participação e desempenho dos colaboradores e consequentemente da organização, chamado de Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho (STED).

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

A área de Recursos Humanos está associada à área que administra a força de trabalho, mas, no entanto, ela vai muito além, a Gestão de Pessoas de uma empresa torna-se responsável por toda a

infra-estrutura oferecida ao colaborador para que possa desempenhar bem a sua função, desde a sua contratação, treinamento e monitoramento (FRANÇA, 2007).

O principal ativo de uma empresa sem dúvidas é a sua força de trabalho. É necessária uma boa Gestão de Pessoas para que os colaboradores se disponham a trabalhar em prol da empresa para alcançar os objetivos por ela estabelecidos. Em contrapartida os colaboradores esperam receber salários justos com sua função e benefícios que o façam realizar cada vez melhor suas tarefas estabelecidas. Para Araújo (2006) as pessoas representam a força motriz que impulsiona a organização rumo à realização de seus objetivos e ao desempenho de excelência. É o capital intelectual e criativo das pessoas que gera lucros, aproveitamento de oportunidades, conquistas de mercados e clientes, enfim, que garante a sobrevivência das empresas.

Conforme Willian (1997, p.91), “gestão de pessoas é a vantagem competitiva definitiva por ser a capacidade de uma empresa de organizar e gerenciar pessoas.” Para Chiavenato (2004), a Gestão de Pessoas é uma reunião das partes que constituem um todo, integrado de processos dinâmicos e interativos. Todos esses processos estão relacionados de tal forma que se interpenetram e se influenciam reciprocamente, por isso cada processo serve para favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados. São eles: processos de agregar pessoas; processos de aplicar pessoas; processos de recompensar pessoas; processos de desenvolver pessoas; processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas.

De acordo com Saad (2005), as questões sobre gestão de pessoas são extremamente importantes. O fato de toda a organização estar baseada em pessoas mostra o quanto é importante à área de recursos humanos. São as pessoas que definem metas de vendas, planejam e vendem produtos, e a forma de administrar essas pessoas influencia de total maneira no desempenho geral da organização. O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, é preciso saber como selecionar e desenvolver líderes, como atender melhor os clientes, como recompensar o bom desempenho, como controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados.

A mesma autora ainda destaca que deve ser feito um bom diagnóstico sobre gestão de pessoas na organização. Um levantamento das condições organizacionais que são enfrentadas; planejar os objetivos na área de gestão de pessoas juntamente com os objetivos da organização; avaliar os resultados constantemente. O processo de gestão de pessoas envolve: Processo de Provisão, Processo de Aplicação, Processo de Manutenção, Processo de Desenvolvimento e Processo de Monitoração.

No que se refere ao planejamento e recrutamento de pessoas, para Fae (2007), o recrutamento visa atrair vários candidatos para determinadas vagas disponibilizadas pela organização, dentre os quais serão selecionados os participantes para a futura seleção. Esse recrutamento pode ser interno ou externo ou seguir novas tendências como o e-recruiting. A análise dos cargos e avaliação de desempenho no entender de Tegen (2007), o cargo é à base da aplicação das pessoas dentro das tarefas da organização. No campo de avaliação de desempenho, Moura e Nickel (2007), destaca que as organizações perceberam a importância de um ambiente de trabalho mais desafiador e estimulador, descentralizado e delegando responsabilidades.

No que tange a remuneração e benefícios, de acordo com Moura e Nickel (2007), representa a forma mais tradicional de remuneração é baseada em cargos, onde o que vale é a atividade desenvolvida pelos empregados, onde é o único parâmetro para a definição do salário.

No treinamento e desenvolvimento de pessoas na visão de Chiavenato (2004), as pessoas deverão estar preparadas e treinadas para as frequentes mudanças que acontecem. Pode-se definir que treinamento é o preparo da pessoa para o cargo que irá exercer na organização e é imediato, já o desenvolvimento prepara o colaborador para a sua vida e para o futuro.

Segundo Reis (2007) a monitoração se caracteriza cada vez mais por desenvolver e estimular autocontrole e flexibilidade, tendo em vista que os profissionais devem manter com a organização e seus públicos uma atitude de cooperação e engajamento na missão. De acordo com Caliper (2007), é preciso identificar as necessidades de seus colaboradores para não perder tempo nem dinheiro.

Em gestão de pessoas um assunto que no atual contexto é tido como de extrema importância é o trabalho de equipe na busca por um sistema de trabalho eficaz. Para Robbins (2006) a razão principal para a popularidade das equipes é o desejo da administração de aumentar a flexibilidade e a qualidade. Os dados sugerem que as equipes geralmente superam os indivíduos quando as tarefas

realizadas exigem aptidões múltiplas, discernimento e experiência. Para o autor as equipes normalmente assumem uma dentre três formas: equipes de solução de problemas, equipes de trabalho autogeridas e equipes interfuncionais, aumentando desta forma o desempenho esperado de seus integrantes e conseqüentemente da organização.

## 2.1 SISTEMAS DE TRABALHO DE ELEVADO DESEMPENHO

De acordo com Fischer (2004), a idéia de um “modelo de gestão” deve-se basear em um desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização, ao se desenvolver, desenvolve pessoas e estas, a organização.

De acordo com Bohlander et. al (2005) sistema de trabalho de elevado desempenho pode ser definido como uma combinação específica de praticas, estruturas de trabalho e processos de Recursos Humanos que maximizam o conhecimento, as habilidades, o compromisso e a flexibilidade do funcionário. Este sistema é composto de muitas partes inter-relacionadas, que se complementam para atingir as metas de uma empresa, grande ou pequena.

A noção de sistema de trabalho de elevado desempenho foi desenvolvida originalmente por Nadler apud Bohlander et al. (2003) para captar a “arquitetura” de uma empresa que integre aspectos técnicos e sócios do trabalho. Há quatro princípios poderosos, mas simples que são: (1) Informações compartilhadas; (2) Desenvolvimento de conhecimentos; (3) Relações desempenho-recompensa e; (4) igualdade; como mostra a figura 01:

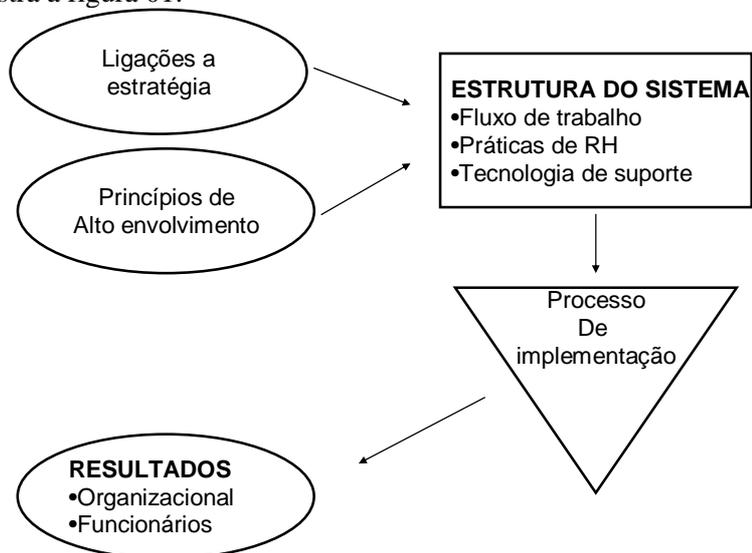


Figura 01: Desenvolvendo Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho

Fonte: BOHLNDER, G. SNELL, S. SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Thomson Learning, 2005, p. 471

Em diversos sentidos, os princípios identificados na figura acima se tornam base para gerentes que desejam criar sistemas de trabalho de elevado desempenho. O mais importante é que eles também estão se tornando rapidamente a base das atuais teorias de gestão de recursos humanos.

Como salienta Bohlander et al (2005) o princípio das informações compartilhadas é fundamental para o sucesso das iniciativas de *empowerment* e de desenvolvimento dos funcionários nas empresas. Na concepção de Araújo (2006) *empowerment* é a criação ou o fortalecimento do poder decisório nas mãos das pessoas da organização. Pretende-se conceder às pessoas, oportunidades de participar ativamente do processo de tomada de decisão. O *empowerment* é uma prática que permite melhorar a qualidade, a produtividade e, conseqüentemente, o serviço prestado aos clientes. Consiste na delegação de autoridade e de responsabilidade e favorece a criação de relações de confiança entre os colaboradores da organização. O princípio das informações compartilhadas representa uma mudança nas organizações, afastando-se da mentalidade de comando e de controle e voltando-se mais para o comprometimento dos funcionários. Se os executivos comunicam-se bem com os funcionários e criam uma cultura em que as informações são compartilhadas, os funcionários talvez se tornem dispostos (e sejam capazes de) a trabalhar para alcançar as metas para a empresa.

O princípio de Desenvolvimento de Conhecimento parte do pressuposto de que a medida que as empresas tentam competir por meio de pessoas, elas devem investir no desenvolvimento dos funcionários. Neste sentido, o sistema de trabalho de elevado desempenho depende da mudança de um trabalho braçal para um trabalho intelectual. Os funcionários de hoje, necessitam das mais diversas qualificações técnicas, em solução de problemas e de habilidades interpessoais para trabalhar em projetos de ponta, individualmente ou em equipe. No ambiente contemporâneo de trabalho, os funcionários devem aprender continuamente e para tanto, os programas de treinamento para suprir defasagens podem não ser suficientes. Os funcionários em sistemas de trabalho de elevado desempenho precisam aprender em “tempo real”, no trabalho, usando abordagens inovadoras para solucionar problemas novos (BOHLANDER, et. al., 2005)

No que tange ao princípio da Relação Desempenho-Recompensa, Bohlander (2005) destaca que um adágio gerencial que tem resistido ao tempo é que os interesses dos funcionários e das empresas divergem naturalmente. As pessoas podem perseguir, intencionalmente ou não, resultados que sejam benéficos para elas, mas não necessariamente para a empresa como um todo. Na tentativa de alinhar os funcionários e as metas organizacionais, as empresas utilizam o sistema de recompensas ligadas ao desempenho, no qual os funcionários naturalmente perseguirão resultados que sejam benéficos para eles e para a empresa. Robbins (2002) observa que associar as recompensas ao desempenho organizacional também assegura uma postura justa e tende a focalizar os funcionários na organização. Igualmente importante: as recompensas com base no desempenho asseguram que os funcionários compartilhem os ganhos resultantes de qualquer melhoria no desempenho.

De acordo com Robbins (2006) um programa de remuneração variável, no qual o pagamento não se baseia apenas na antigüidade de uma pessoa no cargo, uma parcela do pagamento do funcionário é baseada em alguma medida individual ou organizacional de desempenho o que pode gerar maior comprometimento por parte do colaborador assim como, melhorar sua motivação. Na visão do autor outras forma de recompensar os colaboradores pode ser: os programas de reconhecimento são particularmente atraentes por custarem pouco ou quase nada; locais de trabalho favoráveis à família; e planos salariais por habilidade.

No que se refere ao Princípio da igualdade, Bohlander et al (2005) ressalta que as diferenças no status e no poder tendem a separar as pessoas e a ampliar as disparidades existentes entre elas. Neste sentido, as batalhas entre “nós *versus* eles”- que têm enfurecido tradicionalmente gerentes, funcionários e sindicatos trabalhistas - precisam ser substituídas por abordagens mais cooperativas do trabalho gerencial. Para tanto, os ambientes de trabalho mais igualitários eliminam as diferenças de status e de poder e, no processo, aumentam a colaboração e o trabalho isoladamente umas das outras (ou em oposição) começaram a trabalhar juntas. Para Robbins (2006) definido como um processo participativo que utiliza a competência total dos funcionários, o *envolvimento do funcionário* estimula o maior comprometimento com o sucesso da organização.

Neste contexto, os quatro princípios – informações compartilhadas, desenvolvimento de conhecimentos, relação entre desempenho-recompensa e igualdade – são a base para se conceber sistemas de trabalho de elevado desempenho. Estes princípios também se incluem em vários dos tópicos e práticas de Recursos Humanos e ajudam a integrar práticas e políticas para criar um sistema de trabalho geral de elevado desempenho.

Os sistemas de trabalho de elevado desempenho freqüentemente começam com a maneira como o trabalho é concebido e neste processo, a gestão da qualidade total e a reengenharia têm induzido muitas empresas a reformularem seu fluxo de trabalho. Entretanto, em vez de separar cargos em unidades distintas, atualmente a maioria dos especialistas aconselha os gerentes a focalizarem processos fundamentais de negocio que geram valor ao cliente – e então criam equipes responsáveis por esses processos. Neste sentido, ao reconceber o fluxo de trabalho em torno de processos – chave de negócios, as empresas têm sido capazes de estabelecer um ambiente que facilita o trabalho de equipes, aproveita as habilidades e os conhecimentos dos funcionários, delega poder aos funcionários, para que tomem decisões e propicia a eles um trabalho mais significativo (BOHLANDER, et. al 2005).

O autor observa que, a reconcepção do trabalho não constitui, em si, um sistema de trabalho de elevado desempenho e tampouco a gestão da qualidade total ou a reengenharia. Outros elementos de suporte à Gestão de Recursos Humanos (GRH) são necessários para atingir um alto desempenho.

Vários estudos recentes sugerem que tanto o desempenho das pessoas quanto a sua satisfação são bem mais altos quando as empresas combinam suas mudanças na estrutura do fluxo de trabalho com as práticas de Recursos Humanos que incentivem o desenvolvimento de habilidades e o envolvimento dos funcionários, tais práticas podem ser: (1) recrutamento e seleção; (2) treinamento e desenvolvimento e; (3) remuneração.

Muitos sistemas de trabalho de elevado desempenho começam com o Recrutamento e Práticas de Seleção altamente diretiva. Recrutamento para Robbins (2002) é o processo de localizar, identificar e atrair funcionários capazes. O recrutamento tende a ser amplo e intenso para se fazer a escolha do melhor grupo de candidatos. Então, ao selecionar indivíduos hábeis com a capacidade de aprender continuamente e trabalhar cooperativamente, as empresas provavelmente compensem o tempo e as despesas investidos na seleção.

Como o recrutamento e a seleção, o Treinamento e Desenvolvimento visa a assegurar que os funcionários tenham as habilidades necessárias para assumir maior responsabilidade em um ambiente de trabalho de elevado desempenho. Boog (2001) observa que o atual cenário competitivo exige novas performances e um contínuo processo de aprendizagem e readaptação nos procedimentos e processos decisórios, necessitando apresentar atitudes, conhecimentos e operações desenvolvidos e modelados por situações formais e informais de treinamento e desenvolvimento. Em geral, o treinamento focaliza as habilidades técnicas, a solução de problemas e as habilidades interpessoais. A ênfase no trabalho de equipe, no envolvimento e no aprimoramento contínuo requer que os funcionários desenvolvam um entendimento mais amplo de processos de trabalho executados por outros à volta deles, em vez de contar com o conhecimento que têm de suas funções. Para realizar isso, as empresas usam cada vez mais o treinamento multifuncional (*cross-training*), ou seja, o treinamento de funcionários em cargos em áreas intimamente relacionadas com as suas.

Outro aspecto importante de um sistema de trabalho de elevado desempenho é o Pacote de Remuneração. A remuneração estratégica busca compensar os funcionários que se destacaram dos demais. As empresas escolhem esse método visando obter um maior nível de produtividade e competitividade que são exigidos no atual mercado. De acordo com Wood Jr. (2004, p. 38), “à medida que o sistema de remuneração estiver alinhado ao contexto e à estratégia a empresa, ele constitui em um fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados”. Uma vez que os sistemas de trabalho de elevado desempenho exigem muitas coisas diferentes dos funcionários, é difícil identificar uma única abordagem de pagamento que funcione para todos. Como consequência, muitas empresas estão tentando implantar planos de remuneração alternativos. Para vincular o pagamento ao desempenho, os sistemas de trabalho de elevado desempenho muitas vezes incluem algum tipo de incentivo aos funcionários.

Dohlander et al. (2005) destaca que, outras questões, como por exemplo a liderança surgem em vários níveis com os sistemas de trabalho de elevado desempenho. No nível executivo, é preciso haver apoio claro para um ambiente de trabalho de elevado desempenho, para as mudanças na cultura que possam acompanhar esse ambiente e para a modificação de processos de negócio necessários para favorecer a mudança. Robbins (2002) declara que os colaboradores desejam líderes que sejam dignos de crédito e nos quais possam confiar. Julgam a *credibilidade* do líder em termos de sua honestidade, competência e habilidade para inspirar. *Confiança* é a convicção na integridade, caráter e habilidade do líder.

Outra importante questão relacionada às tecnologias de informação e de comunicação está intimamente ligada a estruturação dos sistemas de trabalho de elevado desempenho, tendo em vista que as tecnologias de vários tipos criam uma infra-estrutura para comunicar e compartilhar informações vitais ao desempenho da empresa (BOHLANDER et. al., 2005). Segundo Daft (2005) a tecnologia da informação de uma organização consiste do hardware, software, de telecomunicações, administração do banco de dados e outras tecnologias que ela usa para armazenar dados e torná-los disponíveis na forma de informações para a tomada de decisão organizacional. Neste íterim, o ponto importante é que os sistemas de trabalho de elevado desempenho não podem ter sucesso sem comunicações precisas e imediatas. Em geral, as informações precisam ser sobre planos e metas de negócios, resultados operacionais da corporação e das unidades, problemas e oportunidades incipientes, e sobre o desempenho do concorrente.

Cada uma das práticas de RH apresentadas acima, são componentes individuais de um sistema de trabalho de alto desempenho e necessitam estar integradas horizontalmente e ligadas verticalmente com as metas estratégicas gerais da empresa. A figura a 02 resume a ligação horizontal e vertical necessárias para integrar os sistemas de trabalho de elevado desempenho.

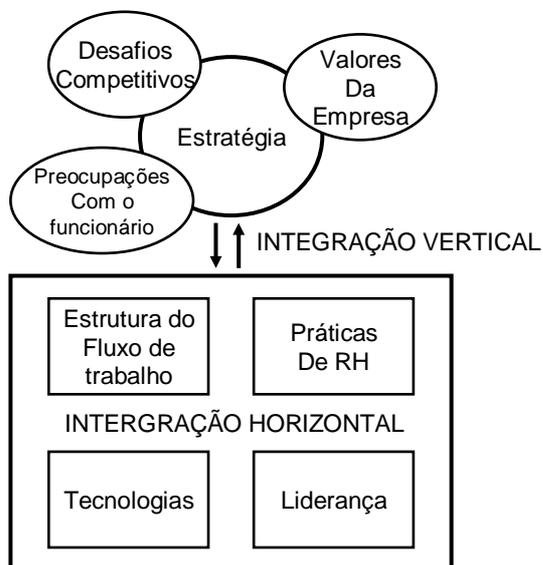


Figura 02: Atingindo a integração estratégica

Fonte: BOHLNDER, G. SNELL, S. SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Thomson Learning, 2005, p. 479

Como pode ser observado na figura acima, a integração horizontal ocorre quando todos os elementos internos do sistema de trabalho se completam e se reforçam mutuamente e neste sentido, as mudanças em um componente influenciam todos os demais. A integração horizontal significa testar para assegurar que todas as práticas de RH, as estruturas de trabalho, os processos gerenciais e as tecnologias se completem. A sinergia atingida por meio da sobreposição de trabalho e das praticas de recursos humanos é o aspecto essencial para se conseguir um sistema elevado de trabalho.

Já no que tange a integração vertical, para atingi-la os sistemas de trabalho de elevado desempenho devem apoiar as metas e as estratégias da empresa e este processo começa com uma análise e uma discussão dos desafios competitivos, dos valores organizacionais e das preocupações dos funcionários e resulta em uma declaração das estratégias que estão sendo perseguidas pela empresa. Os sistemas de trabalho de elevado desempenho destinam-se a ligar as iniciativas do funcionário a essas estratégias (BOHLANDER et. al., 2005)

Segundo o mesmo autor, uma vez implantado, os sistemas de trabalho de elevado desempenho precisam ser monitorados e avaliados ao longo do tempo. Há vários aspectos do processo de revisão que devem ser tratados. Primeiro, deve haver uma auditoria de processo para determinar se o sistema foi implantado da forma como foi concebido e se os princípios de sistemas de trabalho de elevado desempenho estão sendo reforçados. Em segundo lugar, o processo de avaliação deve focalizar as metas de sistemas de trabalho de elevado desempenho.

Finalmente, os sistemas de trabalho de elevado desempenho devem ser avaliados periodicamente, em termos de novas prioridades e iniciativas da empresa. A vantagem dos sistemas de trabalho de elevado desempenho é que eles são flexíveis e, portanto, mais facilmente adaptáveis. Quando ocorre uma mudança, ela deve ser orientada por um entendimento claro das necessidades de negócio e demonstrar uma integração vertical com a estratégia (BOHLANDER, et.al., 2005). De acordo com Pereira (1993), o termo “avaliação” refere-se ao ato ou efeito de atribuir valor, sendo que “valor” pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração). O sentido qualitativo, segundo o mesmo autor, expressa a idéia de julgamento ou formação de juízo, atribuindo conceitos a determinados objetos, como, por exemplo, relativamente a um desempenho econômico: bom, ótimo e eficaz. Sendo assim, a avaliação requer parâmetros que

permitam a realização desse julgamento. Quanto ao sentido quantitativo, refere-se à quantificação dos atributos de determinado objeto, com o objetivo de evidenciá-lo numericamente. Sendo assim, a avaliação dos resultados das atividades requer a mensuração dos desempenhos realizados e planejados.

Conforme Williams (2002, p.19), “a avaliação de performance consiste em estabelecer medidas-chaves que informem aos gestores de todos os níveis se os objetivos planejados estão sendo atingidos ou não.” Nesse sentido, Miranda e Silva (2002, p. 132) ressaltam que “medir desempenho não é tão fácil quanto parece. Dentre os principais aspectos que devem ser observados ao se definir um sistema de medição de desempenho estão: porquê medir, o que medir e como medir.” Esses autores ressaltam que a medição do desempenho é necessária para que os gestores saibam como as atividades estão sendo desenvolvidas na organização. Sendo assim, as diversas atividades desenvolvidas pelas empresas com o intuito de alcançar seus objetivos são passíveis de avaliação.

Neste contexto, sobre essa questão, Pereira (1993, p.147) identificou cinco possíveis objetos sujeitos à avaliação de desempenho nas organizações: (1) o desempenho da empresa como um todo; (2) o desempenho das áreas que estão sob a responsabilidade dos gestores; (3) o desempenho associado aos eventos econômicos; (4) o desempenho de atividades relacionadas a produtos/serviços específicos; e (5) o desempenho de atividades relacionadas a funções ou cargos. Constata-se, pois, que as avaliações dos objetos destacadas pelo autor podem contribuir com a melhoria do resultado da organização.

Bohlander et. al (2005) resalta que os sistemas de trabalho de elevado desempenho oferecem uma infinidade de benefícios potenciais aos funcionários, uma vez que estes estão mais envolvidos em seu trabalho, é provável que eles estejam mais satisfeitos e achem que suas necessidades para o crescimento estão sendo mais plenamente atendidas. Como eles são mais informados e têm mais poder, é provável que sintam que têm um papel mais significativo na empresa e que suas opiniões e experiência são mais valorizadas. Isso, evidentemente, gera um compromisso maior. Com habilidades superiores e maior potencial para contribuição, é provável que eles tenham mais estabilidade no trabalho e sejam mais atrativos para outras empresas. Para Robbins (2002), satisfação e produtividade é necessariamente funcionários mais produtivos. No nível individual, a evidência sugere mesmo o contrário, que a produtividade é que conduz à satisfação, mas é interessante notar que, quando se passa do nível individual para aquele da organização, existe um novo embasamento para a relação original entre satisfação e desempenho.

Para Lacaz (2000) é inadmissível falar em qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais nos locais de trabalho. Neste contexto, a qualidade de vida no trabalho deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente e é contingencial, pois depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Conforme Silva (2001), pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho. Segundo Cocco (2001) as empresas devem pensar a saúde do trabalhador numa nova perspectiva, a da promoção à saúde no trabalho, que tem reflexos na competitividade das empresas e do próprio país, além de investir na qualidade de vida no trabalho e do trabalhador.

Os sistemas de trabalho de elevado desempenho servem para mesclar os objetivos organizacionais com as contribuições dos funcionários. Por outro lado, quando os funcionários são subutilizados, as empresas operam sem alcançar seu desempenho pleno, enquanto os funcionários desenvolvem atitudes e hábitos insatisfatórios de trabalho (BOHLANDER, et. al. 2005)

Há também vários resultados organizacionais que decorrem do uso de sistemas de trabalho de elevado desempenho: maior produtividade, custos mais baixos, melhor atendimento ao cliente, maiores flexibilidade e lucratividade. Segundo Robbins (2002), uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando entradas em resultados ao mais baixo custo possível. Assim sendo, a produtividade implica preocupação tanto com a eficiência como com a eficácia.

Para Bohlander et. al (2005) as empresas podem criar uma vantagem competitiva sustentável por meio de pessoas, se focalizarem quatro critérios. Elas devem desenvolver competências em seus funcionários que sejam: (1) *Valiosas*: Os sistemas de trabalho de elevado desempenho aumentam o

valor, estabelecendo maneiras de aumentar a eficiência, diminuir custos, aprimorar processos e fornecer algo singular. (2) *Raras*: Os sistemas de trabalho de elevado desempenho ajudam as empresas a desenvolver e aproveitar habilidades, conhecimentos e capacidades que não estejam igualmente disponíveis para todas as empresas. (3) *Difíceis de imitar*: Os sistemas de trabalho de elevado desempenho são concebidos em torno de processos e de capacidades de equipes que não podem ser transferidos, imitados ou copiados pelas empresas rivais. (4) *Organizadas*: Os sistemas de trabalho de elevado desempenho combinam os talentos dos funcionários e os empregam rapidamente em novas atribuições, com a máxima flexibilidade.

Esses critérios mostram claramente como os sistemas de trabalho de elevado desempenho em particular e a gestão de recursos humanos em geral são instrumentais para atingir vantagem competitiva por meio de pessoas. De acordo com Hanashiro et. al. (2007) o capital social organizacional, juntamente com o capital humano e capital organizacional são os ativos estratégicos capazes de promover a vantagem competitiva sustentável.

### 3 METODOLOGIA

Metodologia consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não, em nível das implicações de suas utilizações. Para Rezende e Abreu (2000) uma metodologia completa constitui-se de uma abordagem organizada para atingir um objetivo, através de passos preestabelecidos. Segundo Oliveira (1997), método é o encaminhamento, a busca, contrapondo-se a obtenção de um resultado qualquer ao acaso, antes de desenvolvê-lo é preciso estabelecer os objetivos visando de forma muito clara como descobrir, analisar, estudar e pesquisar. Método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim, estabelece de modo geral “o que fazer?”.

No que se refere à natureza da pesquisa ela se classifica como qualitativa e quantitativa. Segundo Severino (2007) quando se fala em abordagem quantitativa e qualitativa, com estas designações, cabe referir-se a conjuntos de metodologias, envolvendo, eventualmente, diversas referências epistemológicas. São várias metodologias de pesquisa que podem adotar uma abordagem qualitativa, modo de dizer que faz referência mais a seus fundamentos epistemológicos do que propriamente a especificidades metodológicas. Na investigação qualitativa há modos de questionamentos sistemáticos, enfocados a entender os seres humanos e a natureza de suas interações com os outros e com seu contexto, e na pesquisa quantitativa, o interesse está em fatos objetivamente detectados e observáveis, seja em sua produção, seja em seu desenvolvimento (MATTAR, 1999).

Quanto aos objetivos a pesquisa se classifica em exploratória e descritiva. Conforme Severino (2007) a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objetivo. Na verdade, ela é uma preparação para a pesquisa explicativa, que é aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos.

No que tange aos procedimentos técnicos a pesquisa configura-se como um estudo de caso realizado em uma empresa do setor financeiro da cidade de Santa Maria/RS. Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento. (YIN, 2001).

Como plano de coleta de dados a pesquisa dividiu-se em duas fases distintas: a primeira fase de caráter exploratório utilizou-se de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, dentre outros, acerca dos temas relacionados à gestão de pessoas e sistema de trabalho de elevado desempenho, para dar sustentação teórica à segunda fase da pesquisa. Para Severino

(2007) a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registradas. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

A segunda fase de caráter descritivo foi primeiramente aplicada uma entrevista estruturada para a gerente operacional da organização por esta possuir as informações pertinentes à pesquisa com o objetivo de identificar a visão gerencial (estratégica) acerca da existência no ambiente de trabalho da organização em estudo de um sistema de trabalho de elevado desempenho. Segundo Severino (2007) entrevista é a técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado, e é muito utilizada nas pesquisas da área das ciências humanas. Após foi elaborado um questionário com seis perguntas fechadas com o objetivo de verificar se os colaboradores da instituição pesquisada se inserem em um sistema de trabalho de elevado desempenho. O instrumento foi aplicado a vinte e cinco dos quarenta e dois funcionários da organização em estudo. Questionário conforme Severino (2007) é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo.

Após a coleta de dados, estes foram tabulados com o auxílio do software *SPSS 1.0 for Windows* quantitativamente. Segundo Yin (2001) a análise consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências de um estudo e posteriormente a obtenção dos resultados globais, estabelecer quadros referenciais em função de suas respectivas categorias através de análise qualitativa dos resultados.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O presente estudo foi realizado na BV Financeira, empresa do setor financeira de Santa Maria, que faz parte do Grupo Votorantim que atua hoje em vários segmentos. A financeira dispõe de sete produtos no mercado; financiamento e refinanciamento de veículos, crédito pessoal, crédito consignado, cartão de crédito, seguro BV mais e credlev. Sua matriz fica na cidade de São Paulo e possui cinquenta e sete filiais espalhadas pelo Brasil.

A primeira parte da pesquisa partiu do objetivo de identificar a visão gerencial da filial em estudo, acerca da existência no ambiente de trabalho de um sistema de trabalho de elevado desempenho e para tanto foi aplicada uma entrevista com a gerente operacional da instituição, como é apresentado no item a seguir.

##### **4.1 VISÃO GERENCIAL**

Visando identificar a visão gerencial acerca da existência no ambiente de trabalho da organização em estudo de um sistema de trabalho de elevado desempenho, foi aplicada uma entrevista estruturada para a gerente operacional da organização. De acordo com os dados da entrevista realizada, no que tange o comportamento desejado dos funcionários pela gerência e se os mesmos estão sendo exibidos no ambiente de trabalho, observou-se que os funcionários demonstram comprometimentos e motivação para o alcance dos resultados propostos. De acordo com a gerente da instituição, os funcionários participam anualmente de uma pesquisa com o tema ambiente de trabalho, que é aplicada em todas as filiais do Brasil e o resultado é sempre satisfatório na filial em estudo.

Já no que será refere ao aspecto de qualidade, produtividade e flexibilidade com os objetivos de atendimento ao cliente, a entrevistada referiu-se a empresa como um grande diferencial no mercado, porque trabalham com descentralização de processos o que

proporciona ao cliente mais agilidade. Citou como exemplo o prazo para liberação de gravame (desalienação do veículo junto à financeira), que hoje é de cinco dias enquanto que em outras empresas do setor varia de quinze a trinta dias.

Analisando as metas e ações de qualidade de vida que a empresa proporciona para seus funcionários, verificar-se que a empresa respeita muito a jornada de trabalho e oferece a seus colaboradores vários benefícios, entre eles: vale alimentação, seguro de vida, assistência odontológica, plana de saúde, vale combustível, bônus férias e outros. Destaca-se neste item um programa novo adotado pela empresa, que também é um diferencial no mercado, o PAC (programa de apoio ao colaborado), que subsidia atendimento jurídico e psiquiátrico para o funcionário e seus dependentes.

Visando detectar o grau de competitividade da empresa devido ao desempenho constante de seus funcionários, observou-se que os funcionários são auto motivados por uma avaliação de desempenho semestral, que estabelece através de metas o auto-desenvolvimento de cada colaborador, incentivando-os no plano de carreira, ou seja, a empresa valoriza e busca sempre talento interno para aproveitamento em cargos de gestão.

#### 4.2 VISÃO DOS COLABORADORES

Na seqüência deste trabalho procurou-se verificar se os colaboradores da instituição pesquisada se inserem em um sistema de trabalho de elevado desempenho. Neste sentido um questionário foi aplicado aos 42 funcionários da empresa em estudo, sendo que apenas 25 funcionários responderam ao instrumento.

Para tanto, da tabela 01 à tabela 03 buscou-se identificar o perfil dos funcionários que responderam. Na tabela 01 pode-se observar o sexo dos pesquisados.

Tabela 01: Sexo dos respondentes

	Freqüência	Percentual	Percentual válido
Masculino	16	61,5	64,0
Feminino	9	34,6	36,0
Total	25	96,2	100,0
Abstenções	1	3,8	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	

Como pode ser visto na tabela 01, 36% dos pesquisados são do sexo feminino e 64% são do sexo masculino. Na tabela 02 buscou-se identificar a idade dos participantes da pesquisa.

Tabela 02: Idade dos respondentes

	Freqüência	Percentual	Percentual válido
De 18 à 25	5	19,2	20,0
De 26 à 35	19	73,1	76,0
De 36 à 45	1	3,8	4,0
Total	25	96,2	100,0
Abstenções	1	3,8	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	

Analisando a tabela 02, 20% dos pesquisados possuem até 25 anos de idade, 76% dos pesquisados possuem de 26 a 35 anos e 4% dos pesquisados de 36 a 45 anos. Diante dos dados percebe-se que a maioria dos colaboradores é jovem confirmando a inserção do jovem no mercado de trabalho. Na tabela 03 buscou-se identificar o tempo de empresa dos pesquisados.

Tabela 03: Tempo de Empresa dos respondentes

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual válido</b>
Menos de 1 ano	2	7,7	8,0
De 1 à 3 anos	8	30,8	32,0
De 3 à 5 anos	14	53,8	56,0
Mais de 5 anos	1	3,8	4,0
Total	25	96,2	100,0
Abstenções	1	3,8	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	

De acordo com os dados apresentados na tabela 03, 8% dos funcionários estão na empresa a menos de um ano, 32% de 1 a 3 anos, 56% de 3 a 5 anos e 4% acima de 5 anos. A partir dos dados da tabela percebe-se que a maioria dos funcionários já está na empresa a um bom tempo.

As tabelas 04 a 10 referem-se às variáveis relacionadas ao processo de sistema de trabalho de elevado desempenho. Na tabela 04 buscou-se identificar se o funcionário pesquisado procura trabalhar em equipe.

**Tabela 04: Eu trabalho em equipe**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual válido</b>
Discordo totalmente	1	3,8	4,0
Concordo em parte	13	50,0	52,0
Concordo totalmente	11	42,3	44,0
Total	25	96,2	100,0
Abstenções	1	3,8	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	

Com base nos dados da tabela 04, 4% dos funcionários consideram não trabalhar em equipe, 52% dos funcionários consideram que em partes trabalham em equipe e 44% consideram que trabalham totalmente em equipe. Para Robbins (2006) equipes eficazes possuem uma missão comum e significativa que dá aos seus membros direção, ímpeto e comprometimento.

Na tabela 05 buscou-se identificar se o funcionário entrevistado considera que seus colegas trabalham em equipe.

**Tabela 05: Meus colegas trabalham em equipe**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual válido</b>
Discordo totalmente	1	3,8	4,0
Indiferente	4	15,4	16,0
Concordo em parte	15	57,7	60,0
Concordo totalmente	5	19,2	20,0
Total	25	96,2	100,0
Abstenções	1	3,8	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	

Baseado na tabela 05, 4% dos funcionários responderam que seus colegas não trabalham em equipe, 16% dos funcionários consideram que muito poucos trabalham em equipe, 60% consideram que em alguns trabalham em equipe e 20% dos funcionários concorda que todos trabalham em equipe. De acordo com Robbins (2006) equipes de alto desempenho são dotadas das pessoas certas ocupando todos os papéis-chave e escolhem essas pessoas segundo suas habilidades e preferências. Neste sentido, os gerentes podem promover o trabalho de equipe eficaz mediante a compatibilização das preferências individuais com as demandas de papéis na equipe.

Na tabela 06 buscou-se identificar se os funcionários pesquisados acreditam receber as informações necessárias para o desempenho de seu trabalho.

Tabela 06: Informações

	Frequência	Percentual	Percentual válido
Discordo totalmente	1	3,8	4,0
Indiferente	9	34,6	36,0
Concordo em parte	11	42,3	44,0
Concordo totalmente	4	15,4	16,0
Total	25	96,2	100,0
Abstenções	1	3,8	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	

Segundo a tabela 06, 4% dos funcionários consideram não receber as informações necessárias para o desempenho de seu trabalho, 36% dos funcionários considera receber muito pouca informação sobre o desempenho de seu trabalho, 44% dos funcionários considera que recebe informações suficientes para o desempenho de seu trabalho e 16% dos funcionários consideram receber todas as informações necessárias para o desempenho de seu trabalho. Neste contexto Robbins (2006) argumenta que ao contrário do que certas pessoas pensam, nem todos os problemas nas organizações são causados por comunicação deficiente, no entanto o processo de comunicação se torna uma imprescindível para um alto desempenho organizacional.

Na tabela 07 buscou-se identificar o posicionamento dos funcionários acerca dos programas de treinamento e desenvolvimento proporcionados pela empresa e se estes estão desenvolvendo o conhecimento e as habilidades necessárias de que necessita.

Tabela 07: Programas de Treinamento e Desenvolvimento

	Frequência	Percentual	Percentual válido
Discordo totalmente	1	3,8	4,0
Discordo parcialmente	5	19,2	20,0
Indiferente	11	42,3	44,0
Concordo em parte	5	19,2	20,0
Concordo totalmente	3	11,5	12,0
Total	25	96,2	100,0
Abstenções	1	3,8	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	

Analisando a tabela 07, 4% dos funcionários consideram que os programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela instituição não estão desenvolvendo seu conhecimento e suas habilidades, 20% dos funcionários consideram que os programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela instituição estão influenciado muito pouco no seu conhecimento e desenvolvimento de habilidades, 44% dos funcionários consideram que os programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela instituição são indiferentes, 20% dos funcionários consideram que os programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos contribuem bastante para o seu conhecimento e desenvolvimento de habilidades e 12% dos funcionários considera que os programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela instituição contribuem totalmente conhecimento e desenvolvimento de habilidades necessárias para o desempenho de suas funções.

Conforme Hanashiro et. al. (2007) treinamento é o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos (físicos, financeiros, informações, sistemas etc. ), colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho. É a preparação para levar uma pessoa a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, mas sem a assistência de quem a ensinou. Já para Boog (2001), treinamento é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo. E desenvolvimento para Hanashiro et. al. (2007), é a capacidade do empregado para alcançar novas posições ou a gerencia do negócio que envolvam a obtenção de resultados casa vez mais abrangentes. Isso pressupõe a existência de uma carreira com a explicitação das demandas dos cargos futuros.

Na tabela 08 buscou-se identificar se os funcionários acreditam que estão sendo recompensados pelo seu bom desempenho e por sugestões úteis dadas pelo seu trabalho.

Tabela 8: Recompensa

	Freqüência	Percentual	Percentual válido
Discordo totalmente	1	3,8	4,0
Discordo parcialmente	1	3,8	4,0
Indiferente	6	23,1	24,0
Concordo em parte	10	38,5	40,0
Concordo totalmente	7	26,9	28,0
Total	25	96,2	100,0
Abstenções	1	3,8	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	

Segundo tabela 08, 4% dos funcionários responderam que não concordam com a recompensa que recebem pelo seu bom desempenho e por sugestões úteis dadas pelo seu trabalho, 4% dos funcionários considera insuficiente a recompensa que esta recebendo, 24% considera indiferente a recompensa que recebe pelo seu bom desempenho e por sugestões úteis dadas pelo seu trabalho, 40% dos funcionários esta satisfeito com a recompensa que recebe e 28% esta totalmente satisfeita com a recompensada pelo seu bom desempenho e por sugestões úteis dadas pelo seu trabalho.

Segundo Hanashiro et.al (2007) recompensa é considerada um tópico de grande interesse das organizações, pois é o maior componente de custo operacional, impacta no sucesso das estratégias do negócio e constitui-se em uma ferramenta motivacional poderosa, que vai além de seu caráter instrumental e transacional da relação de trabalho. Mas é uma ferramenta que esclarece uma relação de parceria. De um lado, a empresa sinaliza quais são seus objetivos estratégicos e o que necessita para realizá-los. Por outro, o colaborador engaja-se nesses objetivos.

Na tabela 09 buscou-se identificar se os funcionários consideram ser tratados de forma que as diferenças de poder na sua empresa tornam-se mínima.

Tabela 09: Tratamento

	Freqüência	Percentual	Percentual válido
Discordo totalmente	2	7,7	8,0
Indiferente	1	3,8	4,0
Concordo em parte	12	46,2	48,0
Concordo totalmente	10	38,5	40,0
Total	25	96,2	100,0
Abstenções	1	3,8	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	

De acordo com a tabela 09, 8% dos funcionários consideram ser tratado de forma inadequada, 4% dos funcionários consideram indiferente o tratamento que recebe da instituição, 48% dos funcionários concorda com o tratamento que recebe e 40% dos funcionários estão totalmente satisfeito com o tratamento recebido, de forma que as diferenças de poder nem são percebidas. Robbins (2006) ressalta que a motivação é específica à situação e que o elevado desempenho do funcionário requer habilidade e apoio, além de motivação.

Na tabela 10 buscou-se identificar qual grau de desempenho o funcionário entrevistado acredita que sua equipe de trabalho possui.

Tabela 10: Grau de desempenho

	Freqüência	Percentual	Percentual válido
De 6 e 7 médio	4	15,4	16,0
De 8 a 10 alto	21	80,8	84,0
Total	25	96,2	100,0
Abstenções	1	3,8	
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	

Como pode ser visto na tabela 10, 16% dos funcionários consideram que o de desempenho de sua equipe de trabalho esta em nível médio e 84% dos funcionários consideram que o grau de desempenho de sua equipe de trabalho esta em alto nível. Neste sentido para Robbins (2006) os membros de equipes eficazes possuem três tipos diferentes de habilidades: conhecimento técnico, aptidões para resolução de problemas, tomada de decisões e habilidades interpessoais. Embora nenhuma equipe consiga maximizar o desempenho sem esses três elementos, é crucial a existência de uma composição certa. Para tanto, equipes bem-sucedidas traduzem sua missão comum em metas de desempenho específicas, mensuráveis e realistas.

## 5. CONCLUSÃO

A estrutura organizacional das empresas tornou-se mais exigente com o potencial humano e intelectual que precisa, as organizações precisam de profissionais preparados para enfrentar estas constantes mudanças que ocorrem no mundo globalizado. Neste contexto, o presente estudo que partiu do tema relacionado ao sistema de trabalho de elevado desempenho, teve como objetivo geral analisar se uma empresa do setor financeiro da cidade de Santa Maria possui um sistema de trabalho de elevado desempenho.

Neste sentido, e visando o alcance do objetivo proposto, primeiramente identificaram-se as práticas relacionadas a um Sistema de Trabalho de Elevado Desempenho, através de um levantamento de cunho teórico, que serviu de base para a análise de todo o trabalho. Posteriormente, através de uma entrevista aplicada a gerente operacional da empresa, observou-se a visão gerencial da instituição acerca da existência no ambiente de trabalho da organização em estudo de um sistema de trabalho de elevado desempenho, onde observou-se uma visão positiva da empresa e de seus colaboradores. Analisando a entrevista da gerente operacional da empresa percebe-se o reconhecimento da empresa para com seus funcionários, fazendo com que o resultado da pesquisa aplicada aos funcionários seja realmente muito satisfatório, todos os quesitos que envolvem um sistema de trabalho de elevando desempenho tiveram uma avaliação positiva.

Visando identificar se os colaboradores da instituição pesquisada se inserem em um sistema de trabalho de elevado desempenho, foi realizado uma pesquisa que demonstrou a visão dos respondentes sobre as variáveis que influenciam em um sistema de trabalho de elevado desempenho. Na visão dos pesquisados é possível destacar que a maioria dos funcionários já esta na empresa a um bom tempo, isso demonstra que a grande maioria esta satisfeita com os quesitos, trabalho em equipe, recompensas, tratamento, programas de treinamento e desenvolvimento, informações. Identificando-se desta forma, um alto grau de desempenho em âmbito geral da empresa.

Diante do estudo realizado, observou-se que a empresa esta inserida em um sistema de trabalho de elevado desempenho, onde prioriza a melhor maneira de equilibrar os objetivos organizacionais aos individuais e combinar as práticas de Recursos Humanos em um sistema global que vise melhorar a participação e desempenho dos colaboradores. Com isso, sugere-se que a empresa estenda este estudo às demais filiais do Brasil com o intuito de identificar a visão de cada filial e após uma visão geral da empresa, podendo assim adequar o sistema de trabalho, utilizando como referência os pontos positivos e os negativos. Além disso, o estudo também pode auxiliar a empresa nas tomadas de decisões, no que refere-se a mudanças envolvendo necessidades da empresa e necessidades dos colaboradores.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLNDER, G. SNELL, S. SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: São Paulo: Pearson Makron Books, 2001

CALIPER. **Como motivar Gregos e Troianos?** Disponível em: <[http://www.caliper.com.br/newsletter/melhores\\_abr.htm](http://www.caliper.com.br/newsletter/melhores_abr.htm)> Acesso em: 08 nov. 2007.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COCCO, M. I. M. **Promoção à saúde no trabalho**. Projeto de Pesquisa. Campinas, 2001.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo. Editora Thomson Learning. 2005.
- FAE. Gestão de Pessoas. Disponível em: < [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/2.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf)> Acesso em: 04 nov. 2007.
- FISCHER, A.L **O conceito de modelo de gestão de pessoas**: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. IN: DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna, São Paulo: Atlas, 2004.
- FRANÇA, A. C. L. **Praticas de recursos humanos**. Ed Atlas, São Paulo, 2007.
- HANASHIRO, Darcy M. M. et al . **Gestão do Fator Humano** : Uma visão baseada em Stakeholder. São Paulo: Saraiva,2007.
- LACAZ, F. A. C. Qualidade de vida no trabalho e saúde / doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, n. 05, vol. 01, 2000.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P (org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MOURA, Maria, Alice NICKEL, Daniele, Cristiane. Gestão de Pessoas. **IN: FAE**. Disponível em: < [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/2.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf)> Acesso em: 04 nov. 2007.
- OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia Científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, **Dissertações e Tese**. São Paulo: Pioneira. 1997.
- REIS, L. G. C, Um roteiro para elaborar Política de Recursos Humanos: IN: **RITS. Dicas Práticas**. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_dicas06.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_dicas06.cfm)> Acesso em: 08 nov.2007.
- PEREIRA, Carlos Alberto. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenho para gestão econômica**. São Paulo. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, 1993.
- REZENDE, D. A. e ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2000
- ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo. BEd. Saraiva, 2006.
- SAAD, Sheila, Madrid. Profissionalização e Gestão de Pessoas. **IN: UNIVERSIA – Revista Empresa Familiar** (em 28/09/2005), Disponível em: <[http://www.universia.com.br/html/materia/materia\\_igee.html](http://www.universia.com.br/html/materia/materia_igee.html)> Acesso em: 05 nov. 2007.
- SEVERINO, Antônio Joaquim, 1941 – Metodologia de trabalho científico. São Paulo: Cortez,2007.
- SILVA, Lisiane Vasconcellos da. Qualidade de Vida no Trabalho: uma questão cada vez mais atual. In: **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre-RS: Multipressos, 2001.
- TEGON. **Desenho de Cargos**. Disponível em: < [http://www.tegon.com.br/smp\\_tbook\\_res.asp?info=6](http://www.tegon.com.br/smp_tbook_res.asp?info=6)> Acesso em: 05 nov. 2007.
- WILLIAMS, Kathy. New developments in performance management. **Strategic finance**. April, 2002.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman,2001.