

GESTÃO DO CONHECIMENTO E DO CAPITAL HUMANO COMO ESTRATÉGIA PARA O SUCESSO DE EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

Gislene Rodrigues Aguiar Braga¹

Thais Gabrielle Moreira²

Kelly Aparecida Torres³

RESUMO

Por meio de pesquisa bibliográfica, objetivou-se evidenciar a importância das equipes autogerenciáveis para as organizações modernas, mostrando que este modelo pode ser uma alternativa para atendimento das necessidades impostas pelo mercado competitivo. Este modelo de equipe prioriza a autonomia e valoriza o capital humano. Justificou-se por ser um tema em expressiva ascensão, pois pesquisadores e estudiosos na área, vêm afirmando que a gestão do capital humano é, nos dias de hoje, uma estratégia para a geração de vantagens competitivas. Diante do pesquisado, constatou-se que a tecnologia não é mais o único diferencial das organizações, mas sim as competências, as informações e o conhecimento – estes representam o capital mais valioso, e subsidiam a constituição de empresas autogerenciáveis.

Palavras-chave: Conhecimento. Capital humano. Equipes autogerenciáveis. Estratégia. Competitividade.

ABSTRACT

Through bibliographic research, the objective was to highlight the importance of self-managing teams for modern organizations, showing that this model can be an alternative to meet the needs imposed by the competitive market. This team model prioritizes autonomy and values human capital. It has been justified because it is a subject in an expressive ascension, since researchers and scholars in the area, have affirmed that the management of human capital is, today, a strategy for the generation of competitive advantages. In the face of the researcher, it was found that technology is no longer the only differential of the organizations, but the competences, the information and the knowledge - these represent the most valuable capital, and subsidize the constitution of self-managing companies.

Keywords: Knowledge. Human capital. Self-managing teams. Strategy. Competitiveness.

¹Aluna do Curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves (UNIPTAN). E-mail: gislene_aguiar@hotmail.com

²Aluna do Curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves (UNIPTAN). E-mail: thaisgabrielle2012@gmail.com

³Prof. e Orientadora do Curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves (UNIPTAN). E-mail: kellyaportorres@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

A atualidade é marcada pelas abruptas mudanças econômicas e financeiras, impactando diretamente nos sistemas de trabalho nas organizações, onde a economia baseada na individualidade passou a se basear no conhecimento e na informação. Assim, é grande e emergente a demanda por um sistema de trabalho onde a informação circule ao mesmo passo que se desenvolva o conhecimento.

Assim, objetivando sucesso e manutenção no mercado, as organizações precisam considerar a necessidade de mudanças de seus quadros de pessoal, tendo como foco o perfil idealizado para a qualidade do capital humano que se busca para a integração de suas equipes. A sobrevivência das empresas neste novo cenário competitivo depende de vários fatores e, dentre os mesmos, verifica-se a demanda pela mudança organizacional, mediante a adoção do modelo de equipes.

É consenso, dentro da literatura, que uma equipe autogerida representa uma nova alternativa para a organização que pretende se adequar ao novo contexto organizacional, onde a confiança e a autonomia, aliados às competências dos trabalhadores são quesitos fundamentais. Deste modo, emerge aí a situação problema de pesquisa: a formação de equipes autogerenciáveis pode representar um diferencial competitivo para as organizações dentro deste novo contexto? De que forma?

A hipótese norteadora é de que o diferencial das equipes autogerenciáveis está justamente na demanda do abandono de uma cultura hierarquizada em detrimento à adoção de uma cultura autocrática. Especificamente, tais equipes podem utilizar-se de ferramentas que agreguem valor ao seu serviço e à organização, encontrando na gestão do conhecimento e do capital humano estratégias para o sucesso do processo.

O gerenciamento do conhecimento é visto como uma busca intencional para preservar e melhorar a competitividade das organizações, e que o interesse pelo capital humano se tornou um diferencial para as equipes autogerenciáveis, deixando de ser custo para se tornar grande fonte de lucratividade.

Assim, o objetivo geral do presente artigo é abordar sobre as equipes autogerenciáveis como uma nova estrutura para o sucesso das organizações modernas. Já, os objetivos específicos se resumem em: versar sobre a importância

da gestão do conhecimento como ferramenta para a garantia da oferta de serviços com qualidade prestados pelas equipes autogerenciáveis; e mostrar que gerir o capital humano pode ser uma excelente estratégia para gerar vantagem competitiva para as organizações.

A escolha da temática do estudo se justifica na tentativa de mostrar que, na conjuntura, as empresas perceberam que o seu diferencial competitivo são as pessoas e as equipes; ou seja, é o capital humano o responsável pela produção tanto de conhecimento, quanto da qualidade que o mesmo pode ofertar aos serviços e produtos. Deste modo, a adoção do modelo de equipes autogerenciáveis é fundamental para a garantia desse diferencial competitivo, não sendo somente um modismo, mas uma forma tardia de se romper com hierarquias não funcionais, para a valorização de uma nova estrutura de cooperação e integração dentro das organizações.

Buscando cumprir os objetivos aqui elencados, organiza-se o presente artigo em capítulos, onde após esta introdução, diferencia-se grupos de equipes; na sequência, entra-se na abordagem de equipes autogerenciáveis, conceituando e caracterizando este novo modelo de organização dentro das empresas modernas; logo após, o conhecimento e o capital humano são evidenciados como requisito no contexto atual das organizações, para o êxito das equipes autogerenciáveis.

Adotou-se, para tanto, a metodologia de pesquisa bibliográfica, procurando estabelecer referências teóricas, fundamentando-se na bibliografia disponível, bem como nas publicações literárias contemporâneas.

1 GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO

Relações democratizadas, também na classe trabalhista, são demandas para as empresas modernas que, conscientes das mudanças de mercado, compreendem e intensificam a adoção de envolvimento entre seus colaboradores para participarem do processo de gestão. Assim, cada colaborador pode ser considerado como imprescindível para as tomadas de decisões dentro de uma organização – o que evidencia a tendência à adoção de modelos de administração participativa ou de gestão compartilhada (MINTZBERG, 2003).

Nos modelos de administração participativa ou de gestão compartilhada são valorizadas as capacidades, competências, informações e conhecimento dos

colaboradores. Segundo Quinn (2003), estes modelos que priorizam a participação dos colaboradores promovem o aumento da motivação e estimulam a autonomia (processos mais autônomos) dentro de uma determinada área, e a excelência das tarefas desempenhadas provém das discussões, dos consensos e das propostas que surgem a partir de então.

A partir deste novo conceito de modelos que priorizam a participação dos colaboradores promovem o aumento da motivação e estimulam a autonomia, pode-se entender os objetivos da administração participativa, sendo eles: atribuir responsabilidades, em ambientes cooperativos, para tomadas de decisões efetivas e; valorizar capital humano e o conhecimento dos colaboradores mediante as atribuições de tais responsabilidades (MINTZBERG, 2003).

Cientes dos modelos de administração participação, grandes organizações utilizam, nos dias de hoje, tanto os grupos, quanto as equipes em sua organização para o trabalho, com vistas à melhoria do desempenho de seus colaboradores. Entretanto, alguns estudiosos, como é o caso de Soto (2008), acreditam que o trabalho é diferente em cada um dos modelos, tanto em relação à autonomia, como nas ações e atitudes de seus membros.

Um grupo pode ser definido como uma reunião de colaboradores que têm como propósito um objetivo ou uma meta comum a se cumprir, mediante atribuições partilhadas (SOTO, 2008). São, geralmente, formados por um ou mais colaboradores, psicologicamente conscientes da necessidade de se cumprir a tarefa delegada pela organização, sob quaisquer condições de trabalho (BOWDITCH; BUONO, 2009).

Para Robbins (2003), um grupo de trabalho não requer oportunidade e nem necessita se engajar em trabalhos que envolvam esforços coletivos, considerando que o seu desempenho seja é medido pela soma de cada contribuição individual dos seus membros.

As equipes são definidas a partir do conceito do trabalho em grupo, tendo a sinergia e a comunicação entre os colaboradores como diferenciais (MARRAS, 2011). As equipes podem ser também definidas como pequenos grupos que reúnem habilidades e competências diversificadas e que, ao mesmo tempo, se completam (KINICKI; KREITNER, 2006). Cada esforço individual é responsável para resultar no maior desempenho da equipe, sendo esta caracterizada pela por cada entrada de

conhecimento, de informação, de habilidade e de competência individual (ROBBINS, 2003).

Entretanto, cada colaborador da equipe é responsável pelo seu próprio resultado, além de ser responsável pelo resultado da equipe. Assim, o resultado de uma equipe provém do desempenho coletivo, sendo este a soma das performances individuais de todos os colaboradores (KINICKI; KREITNER, 2006).

Fagundes e Seminotti (2009) elencaram algumas vantagens competitivas para a adoção do modelo organizacional de trabalho em equipes, sendo as principais: melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços; maior flexibilidade; redução de custos operacionais e; maior rapidez de resposta em relação às mudanças, dentre elas em relação às mudanças providas da evolução tecnológica.

Bowditch e Buono (2009) consideram o uso do termo 'time' enquanto sinônimo de equipe, e acreditam que os times dentro das organizações são diferentes dos grupos, pois não buscam apenas um resultado financeiro. Existe nos times (nas equipes) a preocupação com a inter-relação e, por isto, a sinergia é o fator preponderante para o resultado do somatório de conhecimentos, de informações, de habilidades e de competências individuais.

Deste modo, exibidas as diferenças, torna-se fácil a compreensão do porque muitas organizações, nos dias de hoje, procuram por processos de trabalho organizados em equipes, pois procuram pela sinergia positiva responsável pela melhoria constante de qualquer objetivo (BOWDITCH; BUONO, 2009).

2 EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

Uma equipe autogerenciável representa um conjunto de pessoas executando trabalhos, isentas de qualquer supervisão ou chefia específica, capazes de tomadas de decisões e de se responsabilizarem pelas mesmas. De modo geral, as tomadas de decisões ocorrem em relação aos cronogramas de trabalhos, às delegações de tarefas aos colaboradores, aos controles coletivos sobre os andamentos dos trabalhos e às propostas de ações que solucionem problemas (ROBBINS, 2002).

Equipes autogerenciáveis são conjuntos íntegros de colaboradores que se responsabilizam pelo 'todo' de qualquer processo que busque a oferta de serviços a

clientes (internos ou externos), que operam em conjunto em busca de melhorias de suas operações, que buscam superar problemas do cotidiano, planejando e controlando as atividades. Dizendo de uma forma generalizada, equipes autogerenciáveis são equipes integradas que se formam por colaboradores capazes e responsáveis por executar o trabalho e por gerenciarem a eles mesmos (PARKER, 1994).

Ainda para Parker (1994) é pela integração que os colaboradores destas equipes se sentem dispostos e realizam estratégias com vistas a determinado objetivo. Assim, para o autor, um colaborador integrado é aquele que se valoriza e sabe dar importância a ele mesmo e aos demais do time. Um colaborador capaz é aquele que possui conhecimento de suas ações, que sabe utilizar seus pontos fortes, não por vaidade, mas por entender que esta ação pode estar suprindo alguma fragilidade de outro colaborador da equipe. Um colaborador integrado e capaz é aquele que consegue fazer que cada um dos colaboradores da equipe transcenda a sua competência individual.

Quinn (2003) chama a atenção para o fato de que equipes autogerenciáveis não podem ser tratadas enquanto grupos formados para um fim específico, mas sim como times projetados de forma a oferecer prosperidade para as organizações.

Assim, de acordo com as concepções de Parker (1994), Robbins (2002) e Quinn (2003), pode-se afirmar o trabalho por meio de uma equipe autogerenciável resume-se em uma estratégia organizacional, considerando que cada colaborador da equipe assume autoridade e domina sua competência de acordo com o conhecimento que se tem, e conhece suas particularidades, limites e ousadias e, por isso, busca executar a melhoria contínua de sua tarefa. Cada colaborador, com sua autoridade assumida, passa a ter propriedade sobre seu trabalho, onde seu autogerenciamento é o responsável pelo seu crescimento no processo produtivo.

Para Almeida e Pereta (2008), o sucesso de qualquer equipe autogerida é o empoderamento, onde o colaborador se responsabiliza por sua decisão de forma autônoma, não cabendo mais ao gestor a centralização de informações e omissão de conhecimento. Algumas empresas, consideradas como mais flexíveis, dentro do contexto organizacional atual, a verdadeira autonomia dos colaboradores dá-lhes o direito de chamá-los de 'sócios' ou 'associados'. Entretanto, segundo os autores, a autonomia de um colaborador não está em comunicar-lhe que não tem mais um

gestor ou chefe; faz-se necessária a criação de uma base e da criação de um ambiente para que o colaborador possa se adaptar a esse novo modelo.

Assim, a autonomia é um requisito para que as vantagens e os benefícios de uma equipe autogerenciável apareçam. A autonomia junto ao empoderamento oportuniza o envolvimento do colaborador, partindo dele o maior comprometimento com a organização, considerando seu sentimento de supervalorizado por seus conhecimentos e competências, sendo considerado como um sócio (ou dono) da empresa, já que é ativo e participativo nas decisões (ROBBINS, 2005).

Qualquer organização, em qualquer segmento, pode aderir ao modelo de equipe autogerenciável; contudo, a mudança na cultura organizacional é emergente para a adoção do referido modelo – onde nem sempre a gestão da direção ou o colaborador estão preparados. Segundo Marras (2011), as organizações que mais se encaixam na modalidade de equipe e de equipe autogerenciável é aquela que incentiva o colaborador para a busca da qualidade, não sendo o volume do serviço o mais importante. Nasce, então, um novo conceito de equipes de organizações autogerenciáveis – equipes presente em empresas de mentalidade flexível, que motivam os colaboradores a compreender que ‘às vezes mais é menos’, e que a qualidade é a palavra-chave do momento.

A concentração do poder na mão de um gestor, dentro do modelo tradicional organizacional, implica em se privar de um modelo de trabalho onde as ideias, os conhecimentos e as competências são matéria-prima para a inovação; onde a energia do trabalho é gasta em se preocupar que há obediência em tarefas delegadas, como um processo sistêmico de produção, onde se caso venha a faltar este gestor, a organização para por um período e a qualidade inexiste (MARRAS, 2011).

De acordo com Soto (2008), os colaboradores se sentem valorizados quando as organizações o enxergam como ‘peças’ importantes, chegando ao ponto de atribuir-lhes autonomia e de lhes confiar serem responsáveis pelas suas funções, estando conscientes que da mesma forma, são responsáveis pelo sucesso da empresa no mercado. Segundo Marras (2011), atribuir mais autonomia para os colaboradores é imprescindível para qualquer organização moderna, onde o processo burocrático passa a ser substituído pelo processo criativo, onde a informação circula livremente e se transforma em conhecimento mútuo, onde o capital intelectual é, acima de tudo, o maior patrimônio da organização.

Deste modo, a autonomia concedida é sinônimo de confiança na qualidade, no conhecimento e na competência do colaborador; é sinônimo da valorização do capital humano, sendo esta uma condição primordial para o sucesso das organizações nos dias de hoje (MARRAS, 2011).

3 O CONHECIMENTO E O CAPITAL HUMANO NO CONTEXTO DAS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS

As organizações modernas passaram a demandar por um profissional que possuísse um conjunto de habilidades – boa comunicação, convivência e trabalho em equipe, habilidades numéricas, paciência, comprometimento, dentre outras (LACOMBE, 2009) –, somado ao conhecimento teórico (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Nesse processo de mudança, gerir pessoas em qualquer organização passou a ser sinônimo de liderar para alcançar a excelência organizacional, para alcançar uma qualidade nos processos de administração, lançando mão do capital humano e das novas tecnologias (FRANÇA, 2007). Na atualidade, em qualquer tipo organização empresarial – quer seja baseada em produtos ou serviços – a troca tem por base a informação. Muitos autores pontuam a informação como conhecimento. “Por mais de um século, o homem mais rico do mundo foi associado ao petróleo [...]. Hoje, está associado ao conhecimento” (REZENDE, 2002, p. 123).

Weschter (2008), em concomitante pensamento, alega que tanto a evolução da tecnologia, quanto o processo de globalização são responsáveis pela transformação do conhecimento em diferencial competitivo para qualquer tipo de empresa, pois é fator determinante tanto para a qualidade, quanto para o sucesso em qualquer segmento. O conhecimento, em ocasião, é relacionado ao ativo primordial das empresas.

O conhecimento pode ser conceituado como uma variedade de experiências e de informações que se estrutura em busca de novos experimentos, sendo sempre originado e aplicado no intelecto das pessoas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). É sempre avaliado de acordo com a sua confiabilidade, com a sua relevância, sua aplicabilidade e sua importância (DAVENPORT, 2000). É utilizado como alicerce ou embasamento para buscar resultados desejados e, no ambiente empresarial, sua gestão difunde-se como recurso econômico e como ferramenta estratégica para a

competitividade (TERRA, 2000).A Figura 1elucida o processo de gestão do conhecimento que pode ser aplicado para as equipes autogerenciáveis.



Figura 1 – O Processo da Gestão do Conhecimento
Fonte: Weschter (2008, p.6)

Dentro do contexto literário, estudiosos acreditam que o conhecimento, quando gerido, é capaz de promover vantagens competitivas, de modo sustentável, pois,

Os concorrentes podem copiar produtos, serviços e processos de uma empresa, no entanto a empresa detentora de conhecimento e que tem um ambiente aberto para que ele se propague e esteja disponível para ser utilizado pelos seus membros e por suas equipes, terá passado para um nível de qualidade, eficiência, produtividade e criatividade superior a seus concorrentes diretos, mantendo a liderança ou um diferencial frente a eles (LOBO, 2010, p. 7).

O potencial de uma ideia nova ou criativa, surgida do estoque do conhecimento da equipe de uma empresa é considerado como infinito (DAVENPORT, 2001), pois, gerir corretamente o conhecimento implica na identificação do que se sabe, da captação e da organização desse conhecimento e do seu uso de modo a gerar retorno (STEWART, 2002). Desse modo,

Gestão do conhecimento é maximizar e alavancar o potencial das pessoas. É a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações – tanto informações quanto talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade. Essa gestão pode ser entendida como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005, p.130).

A gestão do conhecimento, a partir da alavancagem do potencial de uma equipe autogerenciável é uma estratégia de conversão do bem intelectual da organização em maior produtividade e, conseqüentemente, em maior

competitividade no mercado. Ou seja, é um modelo de gestão a partir de um bem intangível de uma organização (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005).

Em síntese, pondera-se que dentro da gestão do conhecimento, o capital humano configure como ferramenta fundamental, pois, o sucesso de qualquer empresa é garantido por seus indivíduos e quando os mesmos se organizam em equipes (SENGE, 2004). Sendo assim, “o principal foco gerador de riqueza não é mais o trabalho manual, e sim o intelectual” (REZENDE, 2002, p.123) – em simples palavras, é o capital intelectual, capital humano ou o ativo intangível.

O capital humano pode ser conceituado como o valor acumulado de investimentos em treinamento ou de experiências individuais, que passaram a se organizar em grupos (ZAFALON; DUARTE; RODRIGUES, 2006), a partir dos conhecimentos adquiridos e das habilidades e competências das pessoas que transformam o produto ou o serviço em lucro para a empresa e a diferencia perante a concorrência (BATEMAN; SNELL, 2009).

Portanto, todo e qualquer investimento no capital humano implicará em investir, acima de tudo, na qualidade da empresa; implica em formar capital humano de qualidade para fazer frente à necessidade de inovação nos dias de hoje; implica em um desafio para as equipes autogerenciáveis, ao mesmo passo que um diferencial competitivo para a organização moderna (SAIANI, 2011).

No contexto atual, ser competitivo tem relação direta com a capacidade de entender e atender às necessidades e anseios do mercado em busca da prestação de um serviço de qualidade e de um produto perfeito, sendo evidente então que tal contexto se encontra envolvido pela importância do capital humano no ambiente competitivo. A nova realidade competitiva demanda que as empresas remodelem suas práticas gerenciais, passando estas a valorizar os ativos intangíveis e a utilizar a gestão do conhecimento em equipe como estratégia (LOBO, 2010). O Quadro 1, esboça a diferença entre a gestão do conhecimento (e da informação) entre modelos organizacionais tradicionais e modelos organizacionais baseadas em equipes autogerenciáveis.

Quadro 1 – Gestão do conhecimento (e da informação) de organizações tradicionais X equipes autogerenciáveis

Organização tradicional	Equipes autogerenciáveis
As informações são controladas e/ou confidenciais; estão disponíveis para poucos na organização	Redes de informações abertas para toda a equipe, e o compartilhamento de informações é visto como necessário
O gestor detém o conhecimento dos processos e delega a operacionalização dos mesmos	Todos da equipe colaboram, de acordo com suas competências e conhecimento, para o funcionamento do que precisa ser executado
Os trabalhos são organizados considerando funções e departamentos e o poder é controlado por diversos níveis de gestão da organização	As atribuições são desenvolvidas de maneira autônoma pelas equipes, e a gestão das atividades e dos processos é compartilhada

Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir de Katzenback e Smith (2001)

Lobo (2010, p. 49) pondera que “o capital humano das organizações tem papel fundamental na manutenção e criação da vantagem competitiva e sucesso dos negócios”. Na concepção de O’Brien (2003), a autogestão de pessoas visa o conhecimento, explorando seus dois tipos a saber, sendo eles o explícito – teóricos, normatizados e metodológicos – e o tácito – experiências, *expertises* e práticas adquiridas. Tais passos realizados, vão de encontro com a qualidade, a produtividade e a competitividade que, de acordo com Rezende (2002) são requisitos e ou sinalizadores para as organizações, passando a constituir a trilogia do sucesso empresarial.

Com a pretensão de inovação e da disponibilização de uma mão de obra experiente e qualificada, treinamentos e capacitações são imprescindíveis aos membros das equipes autogerenciáveis, pois o conhecimento adquirido leva à eficiência que pode ser mensurável pela qualidade dos produtos e qualificação dos serviços prestados (ZAFALON; DUARTE; RODRIGUES, 2006). Percebe-se sua ampla visão de gestão de pessoal, haja vista que,

Na era do conhecimento, a maior parte do lucro está nas mãos das equipes que souberem trabalhar e explorar as suas informações, pois cada vez mais, o conhecimento se torna um forte aliado para quem o possui. O conhecimento pode ser considerado um dos melhores produtos para ser comercializado, podendo ser vendido, gerar lucros e permanecer com seu detentor (WESCHTER, 2008, p.10).

O diferencial entre as empresas não é o maquinário ou a tecnologia que utiliza, mas sim as equipes que nelas se formam; é a somatória do conhecimento

coletivo, junto às habilidades criativas e inventivas; junto aos valores reunidos, as atitudes e as motivações das pessoas que as integram (REZENDE, 2002).

A empresa moderna, que se organiza em equipes autogerenciáveis, que tem como princípio a conservação de um ambiente interno harmonioso, promove ações e atividades que priorizam o trabalho em grupo, a manutenção das boas relações de trabalho e programas de integração dos saberes e experiências, realiza encontros eventuais com seus profissionais na busca da troca de informações, oportunizando resolver possíveis problemas ou superação das dificuldades, como também abrindo espaço para que cada um no seu quadro de pessoal exponha as soluções encontradas diante dos obstáculos, servindo assim, como parâmetro para tais ocorrências no futuro. De acordo com Senge (2004), a inovação e aprendizagem contínua tornam-se características fundamentais para as chamadas organizações que aprendem.

[...] para que isso ocorra, o capital humano deve ser agente fundamental no processo de aprendizagem, pois ele será o responsável pela estratégia e condução da disseminação do conhecimento organizacional e pela transformação destes fatores em vantagem competitiva (LOBO, 2010, p. 36).

Dentro desse conjunto, a organização que adota o modelo de equipes autogerenciáveis deve ser ciente de que o investimento no capital humano é o que produz todo o conhecimento explícito e tácito que agrega valor aos serviços prestados, bem como que o processo de gestão baseado no conhecimento é o melhor a ser adotado para sua manutenção no mercado (SENGE, 2004).

A competição (ou a competitividade), na era do capital humano, demanda trabalho em grupo, demanda esforços e requer determinação de equipes. “O ser humano com toda a sua potencialidade é a figura principal na formatação destes novos tempos e efetivamente pode fazer a diferença no sentido de construir empresas mais lucrativas” (MARTINS, 2009, p. 6). E todo esse trabalho, esforço e determinação é atribuição às equipes autogerenciáveis nas organizações modernas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do tradicionalismo, por muito tempo as empresas obedeceram ao modelo hierárquico de organização, onde cada colaborador, quando gerido,

despenhava um papel a ele atribuído. Contudo, a modernidade veio impor novas formas de organização às empresas que objetivam manter-se no mercado competitivo. O modelo hierárquico, aos poucos, vem sendo engolido por outros pilares que sustentam organizações, onde a autonomia, a tecnologia, a informação, as competências e o conhecimento passaram a sustentar o modelo de organização em equipes.

Mediante a revisão literária realizada, pondera-se que as equipes autogerenciáveis ocupam, hoje, lugar de destaque nas organizações, sendo um modelo diferenciado a ser adotado, funcionando como ferramenta para o enfrentamento da acirrada competitividade das empresas no mercado. Revelou-se, assim, um diferencial que agrega valor estratégico para as organizações.

A gestão do conhecimento revelou-se fundamental para a construção da vantagem competitiva ao estabelecer meios de compartilhamento do conhecimento humano, que facilitem a transferência das experiências e elementos cognitivos utilizados nos processos organizacionais que garantam para a empresa a qualidade dos serviços prestados e nos produtos ofertados.

Cabe às organizações a adoção de um modelo de gestão de equipes baseado no conhecimento e na valorização do capital humano – uma modelo de gestão que não se restringe à simples troca de informações, mas, sim ao compartilhamento do conhecimento adquirido e do conhecimento tácito, que trabalhem em grupo e pelo grupo; que trabalhe em equipe. Conclui-se que as equipes autogerenciáveis são sinônimos de alternativa para o novo modelo de organização da atualidade e oportunidade de muitas empresas se manterem no mercado competitivo, tanto pela autonomia concedida, quanto pelo conhecimento reunido e acumulado, pelas informações que passam a circular e pela valorização do capital humano. Afirma-se, então, que o conhecimento e o capital humano são a base para o enriquecimento deste novo modelo de formação de equipe.

Acredita-se que, o artigo edificado venha contribuir tanto para o conhecimento particular das autoras deste, como para a comunidade acadêmica e científica, considerando que nos dias de hoje, a abordagem de organizações que operam por meio de equipes autogerenciáveis vêm ganhando força e torna-se um tema a ser explorado, estudado e analisado. Acredita-se que o mesmo venha crescer, ainda, para os administradores de departamentos de recursos humanos, bem como para

gestores de organizações, não descartando ainda os profissionais da Psicologia Organizacional.

Com base nos achados de pesquisa, sugere-se para estudos futuros, o aprofundamento acerca deste modelo de equipe, contudo com aplicação em um caso específico – como, por exemplo, a autogestão de equipes comerciais – na busca de se conhecer seu funcionamento, vantagens e desvantagens para o segmento e para o mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. R.; PERETA, M. J. **Formação de equipes autogerenciáveis: Uma análise prática**. Rio de Janeiro: Enegep, 2008.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Capital humano: O que é e porque as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVENPORT, T.H.; PRUSSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FAGUNDES, P. M.; SEMINOTTI, N. A Dimensão Coletiva da Liderança. **Caderno IHU Ideias**, v.7, n. 120, São Leopoldo, 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

KATZENBACK, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LACOMBE, F. J. S.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOBO, M. R. Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano. **VI Congresso Nacional de Excelência e Gestão**. 2010. Disponível em:

<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0326_1115.pdf>. Acesso em: 30 set. 2017.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Vera Lúcia. A importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas - Um estudo dos artigos publicados no período de 2000 a 2008 na **Revista RAE**. 2009. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337_446_publipg.pdf>. Acesso em: 30 set. 2017.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

O'BRIEN, J.A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PARKER, G. M. **A nova estratégia competitiva: a equipe e seus integrantes**. São Paulo: Pioneira, 1994.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Rev. FAE**, Curitiba, v.8, n.1, p.127-138, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_11.pdf>. Acesso em: 30 set. 2017.

QUINN, R. E. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **A verdade sobre gerenciar pessoas, e nada mais que a verdade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I.C.K.O. **Gestão por competência nas instituições de saúde: uma aplicação prática**. São Paulo: Martinari, 2008.

SAIANI, Edmour. **Capital humano em serviços: Coisa de Maluco pelo Cliente**. 2011. Disponível em: <<http://www.uniemp.org.br/livros/educacao-para-inovacao/I-Edmour-Saiani.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2017.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: Arte e estratégia da organização que aprende**. 17. ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WESCHTER, E. G. **Gestão do conhecimento: utilizando o capital intelectual como recurso para o sucesso organizacional**. 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1109_ArtigoEVELINEsegetVF2007.pdf>. Acesso em: 30 set. 2017.

ZAFALON, A. M.; DUARTE, M.; RODRIGUES, A. F. **A importância do capital humano nas empresas**. 2006. Disponível em: <www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_03.pdf>. Acesso em: 30 set. 2017.