

# Interdependência e Inter-relação, Sua Importância no Sucesso Organizacional

Nattan Batista Menezes

NATTANMANEIRO@TERRA.COM.BR

FAMESC - BJI

VANESSA FERREIRA SCHUWARTZ TANNUS

TANNUSVANESSA@YAHOO.COM.BR

FAMESC - BJI

**Resumo:** Este estudo tem como objetivo geral analisar a efetividade de cada setor dentro das organizações bem como as atitudes que os interligam e apenas um único modelo de processo não poderá ser considerado, pois em administração um processo sempre poderá ser melhorado. Como metodologia foi realizado um levantamento bibliográfico a fim de apresentar que dentro das Organizações a interdependência de Resultados e a Interdependência de tarefas são alguns pontos importantes para serem analisados para que às empresas possam alcançar o sucesso. São também nestes setores que o administrador e os analistas de processos ou O&M irão redesenhar as instituições, viabilizados melhores resultados operacionais. Outros fatores influenciam esses processos: comprometimento, satisfação, crença, e efetividade da equipe de trabalho. Pois estamos nos referindo a processos que envolvem pessoas, e essas requerem uma gama de necessidades individuais, específicas, e comportamental que alteram o desenvolvimento dos processos. À teoria nos mostra que faz-se necessário uma sincronia com estes fatores, é o desafio e à conquista do administrador moderna do sucesso. Palavras chave: Interdependência de tarefas, Interdependência de Resultados, Comprometimento, Analista de Processos.

**Palavras Chave:** Tarefas - Resultados - Comprometimento - Analista de Processo -



**FACULDADE METROPOLITANA SÃO CARLOS - FAMESC  
CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**

**INTERDEPENDÊNCIA E INTER-RELAÇÃO, SUA IMPORTÂNCIA NO  
SUCESSO ORGANIZACIONAL.**

**VANESSA FERREIRA SCHUWARTZ TANNUS  
NATTAN BATISTA MENEZES**

## Resumo

Este estudo tem como objetivo geral analisar a efetividade de cada setor dentro das organizações bem como as atitudes que os interligam e apenas um único modelo de processo não poderá ser considerado, pois em administração um processo sempre poderá ser melhorado. Como metodologia foi realizado um levantamento bibliográfico a fim de apresentar que dentro das Organizações a interdependência de Resultados e a Interdependência de tarefas são alguns pontos importantes para serem analisados para que às empresas possam alcançar o sucesso.

São também nestes setores que o administrador e os analistas de processos ou O&M irão redesenhar as instituições, viabilizados melhores resultados operacionais.

Outros fatores influenciam esses processos: comprometimento, satisfação, crença, e efetividade da equipe de trabalho. Pois estamos nos referindo a processos que envolvem pessoas, e essas requerem uma gama de necessidades individuais, específicas, e comportamental que alteram o desenvolvimento dos processos. À teoria nos mostra que faz-se necessário uma sincronia com estes fatores, é o desafio e à conquista do administrador moderna do sucesso.

Palavras chave: Interdependência de tarefas, Interdependência de Resultados, Comprometimento, Analista de Processos.

## 1.INTRODUÇÃO

Dentro de uma Organização os setores nela existente executam funções definidas e distintas, e estes são responsáveis por buscar a melhoria continua para competitividade empresarial.

Outro aspecto a ser considerado é que quem tem conhecimento mais profundo e detalhado e as experiências necessárias para fazer a análise de processo, no nível mais amplo de uma empresa, é o analista de processo, ou analista de O&M. É este profissional que tem a visão sistêmica e que constitui o agente das mudanças estruturais de uma empresa.

Considerando esses aspectos fica evidenciado que os analistas de processos (ou O&M) são necessários para que uma empresa tenha uma estrutura de processos bem organizada, eficiente, eficaz e que permita sua competitividade no mercado em que atua. (D'Ascensão, 2012)

Com esta abordagem, poderá chegar a melhoria da qualidade, por meio da eliminação das causas dos problemas, conduzindo para o aumento da produtividade. (D'Ascensão, 2012)

D'Ascensão, ressalta que as pessoas querem envolver-se e executar bem suas tarefas, ser valorizadas e alcançar melhores resultados trabalhando em grupo, para melhorar um processo; e que a relação antagônica entre funcionários e gerentes é contraproducente e está superada.

Pesquisas e estudos revelam que estas atitudes adaptadas nas particularidades de cada Organização, as levam a atingirem suas metas.

Esta pesquisa tem como justificativa que os responsáveis pelo processo tem conhecimentos mais aprofundados e atribuições específicas e próprias do processo que conduzem dentro da organização, seus conhecimentos sobre a análise de redesenho de processos é complementar e superficial, suficiente apenas para tentar melhorar o processo; pois estão envolvidos com os

problemas do dia-a-dia, perdendo em parte a visão sistêmica da organização; então é recomendável submeter o trabalho de análise e redesenho de processo a equipe de analista de processos ou (O&M).

### **Interdependência de Resultados**

Guzzo e Shea (1992) abordam que a interdependência de resultados pode ser compreendida como a medida em que os ganhos e perdas decorrentes do trabalho dependem dos desempenhos de outros membros da equipe. Esclarecem, de maneira adicional, que a intensidade com que os sistemas organizacionais de reconhecimento e pagamento recompensam o grupo, antes que o indivíduo, determina o nível de dependência de resultados entre os seus membros. Segundo a proposta desses autores, quanto maior a interdependência de resultados, maior a efetividade da equipe. Wageman e Baker (1997), autores também interessados no estudo desta variável, afirmam que, nas organizações, os sistemas de recompensas interdependentes são aqueles em que as recompensas são outorgadas ao grupo, com base no desempenho coletivo, e distribuídas entre os membros sem levar em consideração o desempenho individual. Hackman (1987), ressalta que, de maneira específica, o papel deste tipo de interdependência, esclarece que é importante investigar se o sistema de recompensas oferecido pela organização favorece, ou não, desempenhos coletivos, isto é, verificar se focaliza os indivíduos ou as equipes.

### **Efetividade de Equipes de Trabalho: critérios e especificidades**

Conforme manifestado, o interesse da pesquisa do presente relato recai sobre as equipes de trabalho. Hackman (1987) as descreve como entidades sociais inseridas em sistemas maiores (organizações), as quais executam tarefas consideradas relevantes para a missão da organização à qual pertencem, uma

vez que os seus resultados de desempenho têm conseqüências para o ambiente interno e externo à equipe. São compostas por pessoas que trabalham de maneira interdependente, as quais são identificadas por outros membros da organização como parte da equipe.

Em recente revisão da literatura produzida sobre equipes e publicada entre 1997 e 2007, Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson (2008) concluem que são notórios os avanços da pesquisa realizada, porém, apontam a existência de tópicos que, todavia, demandam mais investigação empírica. Destarte, não é possível afirmar que o trabalho em equipes é mais efetivo do que o trabalho realizado por indivíduos atuando de forma isolada, uma vez que o conhecimento empírico sequer conseguiu concluir a respeito dos melhores preditores da efetividade. Além disso, a efetividade não é um fenômeno uni-causal; pelo contrário, é influenciada por múltiplos fatores que interagem entre si; logo, parece existir um leque de elementos capazes de afetar a sua ocorrência.

Teorizando a respeito da efetividade das equipes de trabalho, Nadler, Hackman e Lawler (1979) lançam mão de três elementos fundamentais assumidos como indicadores: a produtividade, a satisfação dos membros e a sobrevivência da unidade de desempenho (a equipe). Em relação à produtividade, apontam que os resultados do trabalho precisam, pelo menos, alcançar as metas estabelecidas, tanto em quantidade como em qualidade, de maneira a serem favoravelmente avaliados pelos clientes (internos ou externos). Quanto à satisfação, explicitam que os membros devem sentir que suas necessidades pessoais estão sendo supridas e não frustradas. Já com relação à sobrevivência ponderam que, para ser efetiva, a equipe deve continuar a existir a fim de realizar as etapas posteriores de seu trabalho. Desta forma, observa-se que a complexidade também é um atributo que caracteriza a efetividade.

## **Interdependência de Tarefas**

Guzzo e Shea (1992) definem a interdependência de tarefas como a extensão em que os membros do grupo devem interagir e dependem mutuamente para completar o trabalho de maneira satisfatória. Wageman e Baker (1997) manifestam que a interdependência de tarefas é o grau em que o desempenho das tarefas de um membro da equipe depende do esforço e habilidades dos outros. Van der Vegt et al. (2000) afirmam que pode ser compreendida como a intensidade com que os membros das equipes precisam trocar informação e recursos para completar o seu trabalho satisfatoriamente. Conforme se ampliam a complexidade e o grau de dificuldade das tarefas, assim como à medida que os membros precisam de maior assistência dos seus colegas para cumprir o trabalho, mais elevado é o nível de dependência de tarefas nessa equipe, afirmam.

Tendo em vista as informações obtidas na revisão da literatura, considerou-se pertinente levantar hipóteses sobre a participação dessa variável como sendo do nível 1. É assumido que os membros das equipes podem administrar as tarefas de maneira a promover maior associação ou dependência. Admite-se, desta forma que, embora o desenho das tarefas traga embutido determinado grau de dependência, os membros das equipes podem maximizá-la ou minimizá-la de acordo com as suas necessidades e preferências.

A revisão do modelo teórico que contempla a participação da interdependência de tarefas e de resultados (GUZZO; SHEA, 1992), assim como das pesquisas empíricas realizadas com o objetivo de verificar o seu efeito (SAAVEDRA et al., 1993; VAN DER VEGT et al., 2000, 2001; WAGEMAN, 1995; WAGEMAN; BAKER, 1997), permitem afirmar que a melhor compreensão do impacto dessas variáveis é obtida, quando investigada a interação delas. Guzzo e Shea manifestam que a relação entre interdependência de resultados e efetividade das equipes é direta, enquanto a interdependência de tarefas atua moderando ou modificando esta relação. Esclarecem que o efeito mais forte é resultante da interdependência de resultados, principalmente quando esta se associa à de tarefas.

Resultados de pesquisas evidenciam o efeito positivo da participação conjunta da interdependência de tarefas e resultados, causando impacto no desempenho de membros de equipes de trabalho (JANZ COLQUITT; NOE, 1997; SAAVEDRA et al., 1993; SHAW et al., 2000; VAN DER VEGT et al., 1998, 1999; WAGEMAN, 1995; WAGEMAN; BAKER, 1997). Portanto espera-se que a congruência entre interdependência de tarefas e resultados redunde em maiores níveis de satisfação do que a incongruência. Também se espera que a variável do segundo nível - interdependência de resultados - afete a relação entre aquelas do primeiro, interdependência de tarefas e satisfação; logo, modifique a sua relação.

Ainda que a interdependência de tarefas e de resultados constituam os elementos centrais do modelo proposto, existem evidências de que as crenças do indivíduo afetam o seu grau satisfação com a equipe, pelo que, a seguir, é explorada a participação desta variável.

No modelo proposto por Guzzo e Shea (1992), expectativas positivas sobre a efetividade da equipe, denominadas **potência**, são vistas como elementos que influenciam os resultados da equipe. Segundo os autores, o efeito das expectativas de efetividade da equipe deve ser investigado de maneira associada ao da interdependência, pois estas variáveis atuam de maneira conjunta sobre os resultados do desempenho.

### **Crenças na Efetividade da Equipe**

Investigando o efeito do nível de interdependência na satisfação dos membros da equipe, Shaw et al. (2000) afirmam que a satisfação resulta não apenas do desenho do grupo ou da tarefa. Depende, também, de características individuais; portanto, afirmam, a congruência entre características da tarefa e preferências individuais (preferência pelo trabalho em equipe) causa impacto na satisfação e no desempenho da equipe.

Discutindo o efeito da variável **confiança** nos resultados do desempenho das equipes, Costa, Roe e Taillieu (2001) a definem como um "estado psicológico que se manifesta em comportamentos a respeito de outros e que está baseado



nas expectativas sobre o comportamento deles" (p. 228). Os autores esclarecem que a definição oferecida é adequada tanto para indivíduos quanto para grupos, e pode ser aplicada às relações de trabalho no contexto das equipes. De maneira adicional, apontam a existência de construtos próximos como estados psicológicos, expectativas, crenças e comportamentos em relação aos outros, os quais, agindo de maneira independente ou associada, afetam os resultados do trabalho da equipe. Mais especificamente, os autores defendem que as expectativas positivas sobre os outros membros influenciam positivamente a satisfação e o comprometimento com a própria equipe de trabalho.

### **Comprometimento**

Siqueira e Gomide Jr. (2004) definem o comprometimento organizacional (afetivo) como vínculo que se estabelece entre um empregado e a organização em que ele trabalha, e que pode ser salientado quando o funcionário "veste a camisa da empresa". O interesse pelo estudo dessa temática encontra justificativa, segundo Bastos (1994), no fato das organizações atuais estarem à procura de mecanismos que mantenham as pessoas envolvidas e preocupadas com o futuro da organização (e das equipes) em que desempenham as suas atividades. Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2004), discorrendo sobre o vínculo afetivo instituído entre o indivíduo e a sua equipe, explicitam que ele é benéfico para a organização na medida em que favorece a oferta de doações na forma de desempenho, esforço e comportamentos de cidadania organizacional. Deste modo, parecem ser diversos os ganhos empresariais resultantes da presença de pessoas comprometidas.

Apesar de a satisfação e o comprometimento serem vínculos de natureza similar (afetiva), eles mantêm especificidades que os tornam, teórica e empiricamente, diferentes. Assim, é pertinente adotar ambos como indicadores da efetividade das equipes. Ao tratar dessas especificidades, Williams e Hazer (1986) apontam que a satisfação é uma reação afetiva global, mais instável e imediata para com o ambiente de trabalho, de mais rápida evolução ou

surgimento; já o comprometimento é um vínculo construído em relação a um objeto específico (no caso, a equipe), o qual progride de forma mais lenta ao longo de um tempo maior, tendo, portanto, maior probabilidade de duração. Discutindo a relação entre tais construtos, Ghazzawi e Smith (2009) afirmam que gestores organizacionais estão interessados na satisfação, pois existem evidências da sua relação (positiva) com o comprometimento. Este, por sua vez, resulta em maior esforço dos trabalhadores na realização das suas tarefas, assim como em maior permanência no emprego (menor rotatividade).

Na mesma linha de investigação, Ellemers, Gilder e Van den Heuvel (1998) verificaram relação positiva entre comprometimento afetivo com a equipe e disponibilidade dos membros para doar ao trabalho parte do seu tempo livre, se for preciso ajudar um colega a concluir sua tarefa. Paralelamente, esses autores observaram que indivíduos com elevados níveis de comprometimento obtiveram melhores resultados em avaliações de desempenho realizadas por seus superiores imediatos, especialmente em aspectos como iniciativa e entusiasmo.

Ainda sobre os indicadores afetivos da efetividade das equipes de trabalho, a revisão da literatura mostrou que a satisfação é uma das mais adotadas, seja de maneira isolada ou associada a julgamentos (CAMPION; PAPPER; MEDSKER, 1996; CARLESS; DE PAOLA, 2000; GLADSTEIN, 1984; JANZ et al., 1997; JEHN; NORTHCRAFT; NEALE, 1999; KNOUSE; DANSBY, 1999; SHAW et al., 2000; WAGEMAN, 1995; VAN DER VEGT et al., 1998, 2000, 2001). Assim, a partir dessas evidências, tomou-se a decisão de adotar a satisfação com a equipe de trabalho como indicador afetivo legítimo da efetividade das equipes. Tendo em vista que a satisfação constitui o foco de interesse do modelo proposto (variável critério), é definida como característica dos indivíduos (do nível 1).

## **Satisfação**

Segundo Boswell *et al.* (2009), contribuições feitas por estudiosos deste assunto permitem descrever a satisfação como reação afetiva de uma pessoa para com seu trabalho, decorrente de fatores situacionais. Dentre estes, destacam-se a natureza do trabalho, as políticas de gestão de recursos humanos e o ambiente organizacional. Ainda assim, os autores apontam existir perspectivas teóricas segundo as quais a satisfação é um fenômeno que possui uma natureza disposicional. Logo, pode ser identificada a estabilidade (afetiva) de um indivíduo em diferentes situações de trabalho.

A importância de estudar os sentimentos dos trabalhadores, de acordo com Brief e Weiss (2002), sustenta-se no fato destes afetarem a organização em que trabalham, assim como as próprias organizações podem afetar os sentimentos, pensamentos e ações dos profissionais. Desse modo, a relação entre afetos e ambiente de trabalho constitui uma via de mão dupla: ao mesmo tempo em que os sentimentos do empregado em relação à organização a afetam, ele próprio também é influenciado por essa organização.

Tendo em vista que a satisfação é uma importante variável da área de comportamento organizacional (MARTINS; SANTOS, 2006), é necessário que se façam investigações sobre seus preeditores e conseqüentes no ambiente de equipes de trabalho. A respeito do estudo desse construto, Brief e Weiss (2002) mencionam que há ainda desafios a serem enfrentados para uma compreensão mais ampla sobre o papel das variáveis afetivas no ambiente laboral. Llies e Judge (2002) afirmam que, apesar de gestores organizacionais e estudiosos da área acreditarem que a satisfação influencia o desempenho no trabalho, resultados de pesquisas têm trazido evidências pouco conclusivas.

Em relação à ação conjunta da interdependência de resultados e a crença na efetividade da equipe sobre a satisfação foi constatado que as crenças do indivíduo desempenham papel fundamental. Também estes achados são congruentes com dados apontados pela literatura da área, pois estudos evidenciam a influência das crenças e convicções do indivíduo sobre o seu desempenho. O efeito dessa variável foi investigado tanto de maneira isolada

como associado a outras características dos indivíduos (COSTA et al., 2001; KIRMAN; SHAPIRO, 2000; SHAW et al., 2000; WAGEMAN, 1995).

## **CONCLUSÃO**

Os Analistas de Processos ou (O&M) são necessários para que uma empresa tenha uma estrutura de processos bem organizada, eficiente, eficaz e que permita sua competitividade no mercado em e que atua. E que as pessoas querem envolver-se e executar bem suas tarefas, ser valorizadas e alcançar melhores resultados trabalhando em grupo, para melhorar um processo; que a relação antagônica entre funcionários e gerentes e contraproducente e está superada. Tudo isto cria um ambiente com alto nível de agressividade e um baixo nível de comprometimento com os resultados, ou seja, os colegas viram inimigos e derrotar o inimigo passa a ser a atividade principal e certamente isto reflete no relacionamento com os clientes externos, ou seja, eles acabam indo embora. A estratégia para qualquer tipo de recuperação requer inicialmente detectar “as causas” que levaram à degeneração, e para isso há a necessidade do analista de processos, com reais possibilidades de sucesso, que será alcançado quando o profissional voltar a acreditar que através desta empresa poderá alcançar as suas próprias metas e assim, se o indivíduo voltar a acreditar que também será beneficiado, que os seus sonhos ainda são possíveis de serem realizados, eles próprios produzirá uma mudança radical e rápida nas suas atitudes e no seu comportamento e com isso irá participar de todos os treinamentos oferecidos com o máximo de empenho e tentará aplicar o conteúdo na prática. Procurará por conta própria à literatura e os cursos que possam contribuir para o seu aprimoramento. Esta é a dificuldade na implantação de qualquer mudança, mostrar os benefícios que virão para todos e ganhar a credibilidade. Isto vale para os executores de atividades, supervisores e até para o acionista se for também o dirigente da empresa. Se a credibilidade é a meta, a estratégia deve priorizar a transparência e a coerência nas ações dos líderes da empresa, em todos os níveis, a começar pelo dirigente maior, assim como também o respeito pela dignidade do ser humano. Mas não se deve esquecer que a credibilidade e o respeito pela dignidade são exigidos também do liderado. A coerência é o pré-requisito fundamental para todos: entre o que se diz, o que se faz, entre o que se promete e o que se cumpre. Reconquistar a credibilidade é a parte mais difícil em qualquer relacionamento. Esforçar-se para não perdê-la sai mais em conta que tentar recuperá-la depois. Mas uma vez reconquistada, os profissionais buscarão por conta própria a realimentação positiva do processo, comprometendo-se novamente com os resultados da “sua equipe” e da “sua empresa”.

## **Referências**

D'Ascenção, Luiz Carlos M.

Organização, Sistemas e Métodos: Análise e redesenho, e informatização de processos administrativos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Palacios, Katia Elizabeth P. e Andrade, jairo Eduardo B.

O Efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalhos: um estudo multinível. Ver. Adm. Contemp. Vol.9 no.3 Curitiba jul./set. 2005.

Calvosa, Marcello Vinicius D., Correia, Flavia L., Moura, Jaqueline, Souza Neto Silvestre Prado de.

Remuneração por Competência: uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT'2005