



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ**  
**PRO-REITORIA DE ENSINO E GRADUAÇÃO**  
**BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**  
EDNALDO SANTA ROSA BENTES  
MICHELE DA CONCEIÇÃO ATAÍDE VASCONCELOS  
WANESSA MARINHO CORREA SIMPLÍCIO

**MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA  
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS  
ATIVIDADES DIÁRIAS**

MACAPÁ

2010

EDNALDO SANTA ROSA BENTES  
MICHELE DA CONCEIÇÃO ATAÍDE VASCONCELOS  
WANESSA MARINHO CORREA SIMPLÍCIO

**MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA  
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS  
ATIVIDADES DIÁRIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal do  
Amapá, sob orientação do **Prof. MsC.  
Mário Mendonça**, como requisito parcial  
para conclusão do Curso de Bacharelado  
em Secretariado Executivo

MACAPÁ

2010

EDNALDO SANTA ROSA BENTES  
MICHELE DA CONCEIÇÃO ATAÍDE VASCONCELOS  
WANESSA MARINHO CORREA SIMPLÍCIO

**MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA  
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS  
ATIVIDADES DIÁRIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal do  
Amapá, sob orientação do **Prof. MsC.  
Mário Mendonça**, como requisito parcial  
para conclusão do Curso de Bacharelado  
em Secretariado Executivo

Data da aprovação:

BANCA EXAMINADORA

Prof. MSC. Mário Mendonça \_\_\_\_\_

Prof.Orientador

Prof.Esp. Dianarlei Antônia Brito de Souza \_\_\_\_\_

Prof.Membro da banca

Prof.Esp.. José Antônio Pereira Soares \_\_\_\_\_

Prof.Membro da banca

Macapá-AP

2010

Aos nossos familiares que sempre acreditaram no nosso potencial e contribuíram de forma significativa para a realização deste objetivo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, fonte de toda sabedoria;

Aos professores que sempre se dispuseram a apontar caminhos para novos conhecimentos e, em especial, o professor Mário Mendonça, pela disposição em orientar este trabalho;

Aos nossos familiares pelo estímulo e aconchego nas horas mais difíceis vivenciadas durante o curso, que toleraram nossa ausência incentivando-nos sempre a alcançar nossos objetivos;

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram com a realização deste.

*Estamos face a face com um dos maiores e mais decisivos momentos da história da gestão de pessoas. Nunca a dimensão pessoal foi tão mais importante que a dimensão padronizada de cargo, mas também nunca foi tão grande o desafio para profissionais da área de recursos humanos. Fazer uma gestão de pessoas moderna significa melhorar a competitividade da empresa, significa estar atrelado às estratégias de negócios, significa gerenciar um moderno vínculo que faça com que as pessoas aumentem o diferencial melhorando a competitividade do negócio e dilatando sua satisfação pessoal e profissional.*

(BOOG, 2002, p.57)

## RESUMO

Com este trabalho, teve-se como objetivo, averiguar o nível de satisfação dos funcionários da Secretaria de Planejamento, no sentido de perceber se há preocupação da instituição em manter a motivação pessoal e funcional com seus colaboradores. Para isso, utilizou-se dois tipos de pesquisa, a bibliográfica, que serviu para aprofundarmos nossos conhecimentos acerca do tema e a segunda, que foi a pesquisa de campo, onde aplicou-se questionários, cujas respostas dos entrevistados, serviram para as análises apresentadas neste. O trabalho foi muito importante para nossa formação, porque através do mesmo teve-se a oportunidade de observar o não comprometimento do órgão pesquisado com a motivação dos funcionários que ali prestam suas atividades profissionais, Ou seja, mesmo que a maioria dos funcionários tenha afirmado em um dos questionamentos, que têm um relacionamento excelente com a administração, esse resultado pode não condizer com a realidade, porque como existem vários funcionários contratados, pode ser que tenham faltado com a verdade por medo de possíveis represálias. Devido o assunto abordado, a leitura deste pode ser importante para acadêmicos de Administração, Secretariado Executivo e outros que atuem no setor de administração.

**Palavras – chave:** Recursos Humanos. Motivação. Equipe. Funcionários. Empresa.

## **ABSTRACT**

This work had as objective, to investigate the level of employee satisfaction of the Planning Secretariat in order to understand if there is concern of the institution to maintain staff motivation and working with their employees. For this, we used two types of research, the literature, which served to deepen our knowledge of the subject and the second, which was the field research, where we applied questionnaires, the answers of the interviewees used for the analysis presented in this . The work was very important to our training, because through it had to opportunity to observe the non-impairment of the organ investigated with the motivation of the officials there provide their professional activities, ie, even though most employees have stated in one of the questions that have an excellent relationship with the administration, this result may not match the reality, because there are as many contract employees, they may have missed the truth for fear of reprisals. Because the subject matter, reading this may be important for scholars of Directors, Executive Secretariat, and others who work in administration.

Key - words: Human Resources. Motivation. Team. Staff. Company.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 ORGANIZAÇÃO E COMPETENCIA EM BUSCA DO SUCESSO INSTITUCIONAL</b> .....	12
2.1 Recursos Humanos – RH.....	12
2.2 Planejamento estratégico.....	15
2.3 Treinamento profissional.....	18
<b>2.3.1 Técnicas de treinamento</b> .....	22
2.4 Motivação.....	24
<b>2.4.1 Teoria motivacional de Maslow</b> .....	28
<b>2.4.2 Teoria motivacional de ERC – Alderfer</b> .....	31
<b>2.4.3 Teoria dos Dois Fatores – Herzberg</b> .....	32
<b>2.4.4. Teoria Da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland</b> .....	33
<b>3 TRABALHO EM EQUIPE:</b> .....	34
3.1 Sobre a equipe.....	36
<b>3.1.2 Desenvolvimento de equipes</b> .....	38
3.2 O líder.....	40
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	44
4.1 Método e técnicas.....	44
4.2 População ou amostra.....	44
4.3 Perfil da instituição pesquisada.....	44
<b>4.3.1 Natureza Jurídica</b> .....	45
<b>4.3.2 Tamanho da Organização</b> .....	45
<b>4.3.3 Organograma da SEPLAN</b> .....	46
<b>4.3.4 Missão e Competência da Organização</b> .....	47
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	48
5.1 Entrevista realizada com funcionários da SEPLAN.....	48
5.2 Entrevista realizada com o assessor jurídico e administrador da SEPLAN.....	55
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	69
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62
<b>APÊNDICES</b> .....	64
<b>APÊNDICE A: FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS</b> .....	65
<b>APÊNDICE B: FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS DIRECIONADO A ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	66

## I INTRODUÇÃO

A palavra motivação vem do Latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. Logo, motivação, dada a origem, significa movimento. Sendo assim, quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas.

Mas a motivação só pode ser adquirida através de ações predeterminadas, onde o indivíduo tenha determinação e vontade para alcançar seus objetivos, seus desejos; por isso, nas empresas e instituições, faz-se necessário que sejam sempre disponibilizado aos funcionários, possibilidades dos mesmos sentirem-se sempre motivados, pois desse modo, os resultados positivos passarão a ser apenas uma consequência do que é desenvolvido.

No campo empresarial a motivação passou a ser necessária principalmente após a revolução tecnológica, quando as atenções se voltaram para a importância do homem enquanto agente propulsor do desenvolvimento organizacional, onde o que conta, em primeiro lugar, são as pessoas que, dentro das estruturas, através de sua atividade humana, fazem a empresa viver.

Sendo assim, um dos principais desafios dos administradores tem sido o de diagnosticar e sanar, com razoável grau de acerto, as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades que brotam, com frequência no ambiente interno das organizações. Em decorrência destes sentimentos, a ênfase que se tem dado ao chamado clima organizacional vem crescendo demonstrando que o sucesso em satisfazer os funcionários, os consumidores e os demais grupos ligados à empresa decorre das ações voltadas para a qualidade do relacionamento com os mesmos.

Foi a partir do momento que se observou a necessidade de haver programas voltados para a motivação do funcionário, que decidimos investigar o compromisso que a empresas têm, através dos Recursos Humanos, em manter a satisfação do profissional no desenvolvimento de suas atividades diárias. Por este motivo, foi necessário efetuar dois tipos de pesquisa, a bibliográfica, que serviu para aprofundarmos nossos conhecimentos acerca do tema e fundamentarmos nossas ações. Em seguida, aplicamos questionários de pesquisas aos

funcionários de um órgão público do estado, onde, as respostas dos entrevistados serviram de objeto de análise.

Deste modo, o trabalho encontra-se dividido em três partes fundamentais, onde na primeira fez-se abordagens teóricas sobre o papel dos Recursos Humanos (RH) na empresa, a partir dos pressupostos de autores como: Chiavenato, Walter e Boog, entre outros. Destacou nesta parte do trabalho a importância do planejamento estratégico, do treinamento, das tecnologias educacionais no treinamento, motivação e teorias motivacionais. Tudo isso, para ressaltar a importância do RH na elaboração de ações que visem motivar o funcionário não somente a desenvolver suas funções profissionais, mas desenvolver-se como pessoa, como ser humano.

Na segunda parte, discorreu-se sobre o potencial da equipe no âmbito empresarial, enfatizando-se o comprometimento e importância da mesma com a satisfação no trabalho e da satisfação do funcionário com a organização. Desta maneira, fez-se algumas abordagens sobre a equipe, o desenvolvimento desta e a importância do líder nas atividades diárias.

Na terceira parte do trabalho, destacou-se os métodos e técnicas utilizados na pesquisa, a população ou amostra envolvida, o perfil da instituição pesquisada assim como sua natureza Jurídica, tamanho, organograma, missão e Competência da Organização. Após toda a descrição do órgão, apresenta-se a entrevista realizada com funcionários.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é demonstrar a importância de que as instituições sejam elas públicas ou privadas, mantenham ambientes agradáveis de trabalho. Os resultados demonstraram que na instituição pesquisada essa motivação encontra-se bastante comprometida, pois, de acordo com os dados analisados, não há ações que objetivem melhorar a qualidade de trabalho dos funcionários, de valorizá-los enquanto pessoas e nem tampouco de conduzi-los a funções que estejam relacionadas a sua área de formação.

Sabemos que essas são condições básicas para que o indivíduo sinta-se valorizado e motivado a desenvolver suas funções. Sendo assim, já que na instituição pesquisada não há tanta preocupação com esses fatores, a concepção que se tem é que a motivação dos funcionários não é prioridade na SEPLAN.

## II ORGANIZAÇÃO E COMPETÊNCIA EM BUSCA DO SUCESSO INSTITUCIONAL

Atualmente, para que as organizações modernas, possam se posicionar perante a sociedade e frente a todos os desafios da complexidade contemporânea é necessário haver planejamento, administração e pensamento estratégico na sua comunicação. No entanto, estas questões não podem ser pautadas por ações isoladas, ao contrário, elas devem estar sempre centradas no planejamento direcionado para resolver questões de interesse institucional ligadas ao pessoal, gerenciamento, resultados e participação. Por isso, é preciso que haja sempre uma conexão com a análise das necessidades de forma permanente e pensada estrategicamente para a resolução de determinados problemas, tanto de ordem pessoal quanto funcional. Por isso, existe a necessidade de se começar este trabalho, abordando a importância dos Recursos Humanos na empresa, no que tange as relações interpessoais e motivação no trabalho.

### 2.1 Recursos Humanos

A administração dos Recursos Humanos está presente como atividade organizacional na sociedade desde a antiguidade, pois mesmo sem apresentar a estrutura que tem hoje nas empresas e instituições, ela já se manifestava desde os momentos das primeiras coletas de frutas, caças, pescas, da agricultura e criação de animais nos primeiros grupos sociais. Segundo Del Fiaco (2003, p.5),

Desde meados da década de 60 (Século XX) passou a se utilizar à expressão Recursos Humanos, para designar, um campo da Administração, que estudava e realizava as atividades relativas ao elemento humano nas organizações. Seu primeiro nome foi Relações Industriais, pois era uma área dentro das organizações que abrandava ou diminuía os conflitos industriais entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, até então considerados incompatíveis e totalmente inconciliáveis. Por volta dos anos 50, século XX, passou a ser denominada Administração de Pessoal que com uma nova roupagem, não se responsabilizava apenas de intermediar os desentendimentos e reduzir os conflitos, mas, sobretudo, administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos que surgissem espontaneamente.

No decorrer da década de 60, o conceito teve nova ampliação. A legislação trabalhista praticamente se manteve inalterada e por isso tornou-se gradativamente obsoleta,

devido às inovações tecnológicas. Ou seja, vários sistemas computadorizados passaram a exercer funções humanas como: registrar entradas e saídas de empregados; calcular folha de pagamento; absenteísmo, rotatividade de pessoal; enfim geraram rotinas trabalhistas que precisam apenas ser supervisionadas por um profissional técnico na área sem a necessidade de um número maior de pessoas.

Segundo pesquisa realizada por Tose em (1997) (apud MARRAS, 2000, p. 21 a 31) é possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de Recursos Humanos e suas respectivas épocas, conforme se destaca.

Primeiramente a **Fase Contábil** (antes de 1930), pioneira da 'gestão de pessoal', também chamada de 'pré-histórica' por alguns autores, caracteriza-se pela preocupação existente com os custos da organização. A segunda foi a **Fase Legal** (1930 a 1950) que registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era Getulista [...]. A terceira foi a **Fase Tecnicista** (1950 a 1965) que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e elevou a função de Recursos Humanos ao *status* orgânico de gerência [...]. A quarta fase foi chamada de **Fase Administrativa** (1965 a 1985), ou sindicalista, que criou um marco histórico nas relações entre Capital e Trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira revolução movida pelas bases trabalhadoras. Tose (apud MARRAS, 2000, p. 21-31)

A última fase é a **Fase Estratégica** após 1985, que foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (apud MARRAS 2000, p. 27), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico, ora então atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Iniciou-se um novo processo organizacional, sendo o do cargo de Gerente de Recursos Humanos, que de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações. Para Toledo (1982, apud MARRAS, 2000, p.56),

Os Recursos Humanos podem ser entendidos, também, como o contingente humano (na sua dimensão, características e potencial), de uma nação, de uma região ou de uma organização. Pode-se ainda definir Recursos Humanos como conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado.

Salienta-se que os desafios das organizações cresceram desproporcionalmente e, a partir do instante que as pessoas passaram a ser consideradas recursos fundamentais para o sucesso organizacional, surgiu um novo conceito de Administração de Recursos Humanos.

Porém, mesmo com novos ideais, esse segmento institucional e empresarial continuou sofrendo da velha miopia de visualizar as pessoas apenas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização. Chiavenato (2000, p. 20) diz que,

[...] com a chegada do terceiro milênio, com a globalização da economia e o mundo fortemente competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas.

Vale lembrar que no mundo atual é imprescindível que a empresa veja as pessoas não mais como recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos, mas sim como molas mestras que garantem o funcionamento e asseguram competitividade na produção. Sendo assim, da mesma forma como o mercado e a tecnologia precisam de inovações, as pessoas precisam estar sempre mais preparadas, comprometidas, desenvolvidas e motivadas com o processo de trabalho.

Percebendo esse novo valor do homem para a empresa, a Administração de Recursos Humanos teve que se adaptar às várias transformações exigidas ao mercado trabalhista, que vão desde a preocupação em não transgredir as Leis Trabalhistas do País, até questões econômicas relacionadas ao local de trabalho, cada vez mais global e competitivo. Chiavenato (2000, p.45) enfatiza que diante dessa nova necessidade:

As atividades de Recursos Humanos procuraram se adaptar às necessidades da organização e não somente a área administrativa operacional ou tática, o que proporcionou à empresa, uma posição estratégica para participar e influenciar nas tomadas de decisões que anteriormente poderiam afetar a mais preciosa garantia de sucesso, o fator humano e sua potencialidade. Sendo assim, coube à administração de Recursos Humanos a tarefa de dotar a organização de uma forma de trabalho com as suas necessidades e atentar para a satisfação das necessidades individuais.

A partir dos anos noventa, a Administração de Recursos Humanos começou a ter novas nomenclaturas como: Gestão de Recursos Humanos; Gestão dos Talentos Humanos; Gestão do Capital Intelectual ou Gestão do Fator Humano. Além disso, as organizações que adotaram estas novas formas de nomear tal área, passaram também a ver o Ser Humano como fator preponderante para se alcançar os objetivos que ora são traçados em nível estratégico das empresas. Nas grandes organizações, a Gerência de Recursos Humanos elevou-se no

escalão hierárquico e se transformou em Diretoria de Recursos Humanos, sendo que o Sistema de Recursos Humanos e seus subsistemas passaram a ser pautados nos três diferentes níveis da natureza administrativa: estratégica, tática e operacional.

## 2.2 Planejamento estratégico

Muito se fala em Planejamento Estratégico – PE nas organizações de maneira geral, porém, sua atuação ainda não está bem esclarecida, pois ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração que podem não demonstrar seu real potencial. Neste trabalho, como se aborda a importância da motivação para gerar resultados positivos tanto nas reações interpessoal, quanto na produção das empresas e instituições, é preciso discutir questões voltadas ao Planejamento Estratégico, pois, para que os recursos humanos possam alicerçar ações a ser desenvolvidas com os funcionários visando à motivação pessoal e funcional, é preciso que as planeje de acordo com os objetivos pretendidos. Porém, nem sempre isso acontece, pois, segundo Ansoff (1990, p.45):

Somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento em Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

O autor salienta que o grande diferencial do Planejamento Estratégico encontra-se exatamente no potencial que ele tem de formular medidas positivas para que uma empresa possa assumir e enfrentar ameaças aproveitando as oportunidades encontradas em seu ambiente. Por isso, instituições de todos os tipos estão chegando à conclusão de que uma atenção sistemática e estratégica pode ser uma atividade muito proveitosa. O que consiste em dizer que empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos mais adequados aos seus interesses, recorrendo sempre ao Planejamento Estratégico devido o seu estreito vínculo com a administração estratégica das organizações.

É preciso enfatizar que o mesmo não pode ser trabalhado isoladamente, é necessário neste caso, que o processo estratégico também seja levado em consideração, pois ambos estão interligados e contribuem de forma mais eficaz, com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados.

Drucker (1977, apud MARRAS, 2000, p.68), em seu livro *Introdução a Administração*, guarda em um de seus capítulos um espaço para o tema em questão e, antes mesmo de definir o que é planejamento estratégico, ele define o que não é planejamento estratégico.

Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar; - Não é previsão- ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever; - Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes; - Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Depois de apresentar o que não é planejamento estratégico, Drucker (1977, apud MARRAS, 2000, p. 68) define o que realmente é. Segundo sua concepção, “Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”.

Neste caso, observa-se, a partir do exposto, que o Planejamento Estratégico pode muito bem ser utilizado no desenvolvimento de ações que motivem o funcionalismo, pois, de acordo com o conceito de planejamento defendido pelo autor, existem dois critérios que são indispensáveis para o bom funcionamento das organizações: "eficácia e eficiência". A eficácia, na opinião de Drucker, é o critério mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por mais alto que seja, irá compensar a má escolha dos objetivos, isto é, a eficiência no desempenho das atividades operacionais jamais irá compensar o erro na definição dos objetivos amplos da organização.

Fischmann e Almeida (1990) definem planejamento estratégico de uma forma mais técnica, lançando algumas questões, como: Qual é a nossa missão? O que queremos ser? Quais nossos objetivos, metas e políticas? Resumindo: onde, quando, com quem e como a empresa realizará seus negócios? E respondem:

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos ( IDEM, 1990, p.56).

A partir do conceito de planejamento estratégico na definição de administração, os autores (1990, p.57), enfatizam a idéia de capacitação dos membros da organização. Segundo



eles: "Administração Estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização."

Cunha (1998, p.10) apresenta uma definição bastante similar a dos autores, segundo ele:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial.

Quando se equipara o conceito de Planejamento Estratégico ao conceito de Estratégia, verifica-se que no primeiro é enfatizada a necessidade de integração da empresa ao meio ambiente organizacional. Conforme é ressaltado por Oliveira (2007, p.23). "Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente".

Contudo, apesar dos vários enfoques acerca do Planejamento Estratégico é necessário lembrar que muita coisa, em termos de planejamento, seria desperdiçada se não houvesse a participação de todos os integrantes da organização. Neste sentido a importância do Planejamento Estratégico que seja participativo se torna essencial perante os outros enfoques de planejamento, pois busca a participação de todos os componentes da empresa como forma de gerir um Planejamento Estratégico, indo ao encontro dos anseios de todos os integrantes da mesma.

Além disso, a participação vai proporcionar a motivação e comprometimento dos funcionários, que dessa forma se esforçam para alcançar os objetivos organizacionais. Neste sentido, o Planejamento Estratégico deve contar com a participação de todos, em busca de uma maior interação funcional, na qual, as idéias expostas em reuniões conjuntas, devem ser direcionadas para uma discussão e avaliação em equipe, chegando a um consenso geral. Dessa forma, as potencialidades individuais e distintas são unidas de maneira que aproveitem cada talento numa verdadeira união de esforços.

### 2.3 Treinamento profissional

Em uma empresa o “desenvolvimento” representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e conseqüentemente gerando um bom clima organizacional.

Já o treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal que visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento a produtividade e das relações interpessoais. Seu principal objetivo é preparar o potencial humano frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho sendo, portanto, indispensável para a busca da qualidade total. Chiavenato (2009, p.41) conceitua o treinamento da seguinte maneira:

Treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. [...] Em outras palavras e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com finalidade de fazer a mesma atingir os objetivos da empresa de maneira mais economicamente possível.

Nota-se então, que o treinamento é uma necessidade na organização das instituições, sejam elas públicas ou privadas, e para acontecer, é preciso que exista compromisso com a educação dos componentes que são envolvidos, ou seja, o treinamento deve ser planejado e suas ações definidas com antecedência. Segundo Boog (2006, p. 78).

O treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender. [...]. Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

Para Ferreira e Fortuna (2001), o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; dando

oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer. Isso inclui mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão. Chiavenato (2009, p.37) afirma que:

A palavra treinamento envolve muitos significados. Alguns especialistas em ARH consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho a partir de cargos envolvidos. [...] como um meio para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual por meio da educação geral.

Mas, para que se obtenha sucesso no treinamento, Walter (2006) ressalta que é imprescindível o cuidado de divulgar seus objetivos e, principalmente, persuadir e convencer todos os eventuais participantes das vantagens e benefícios que se espera, não só para a empresa, mas também, destacadamente, para cada um deles. É preciso ainda, obter deles a sua adesão, o seu apoio e o seu entusiasmo. Caso contrário, acontecerá o que é comum acontecer: falhas, atrasos, etc.

Salienta-se que os programas específicos não dispensam cuidados preliminares, embora permitam despertar mais facilmente o interesse, uma vez que os mesmos são voltados para desenvolver habilidades no participante, que ele possa reconhecer como necessárias e possam lhe trazer benefícios. Sobre o que pode ser desenvolvido no treinamento, Chiavenato (2009, p.43) afirma que:

O conteúdo de treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento, a saber: 1) *Transmissão de informações*: [...] repartir informações entre os treinandos como um coro de conhecimentos; 2) *Desenvolvimento de habilidades*: principalmente as habilidades e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras; 3) *Desenvolvimento ou modificações de atitudes*: em geral, mudanças de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre as pessoas, aumento da motivação para o trabalho, desenvolvimento da sensibilidade dos supervisores quanto aos sentimentos e reações de outras pessoas [...]. 4) *Desenvolvimentos de conceitos*: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceituação de idéias e de filosofias.

O autor enfatiza ainda que esses quatro tipos de conteúdo de treinamento podem ser utilizados separada ou conjuntamente. Em alguns programas de treinamento de vendedores, por exemplo, incluem-se transmissão de informações (sobre a empresa, sobre

produtos, sobre clientes, mercado, etc.), desenvolvimentos de habilidades (preenchimento de pedidos, cálculo dos preços, etc.). Desenvolvimento de atitudes (como tratar o cliente, como se comportar, como conduzir o processo de venda, como argumentar e contornar as negativas do cliente etc.) e desenvolvimento de conceitos (principalmente relacionados à filosofia da empresa e com a ética profissional). (CHIAVENATO, 2009, p.43).

Logo, é possível inferir que o treinamento não pode ser feito ao acaso ou simplesmente para zerar carências imediatas de conhecimentos, habilidades ou de atitudes. Todo treinamento deve pautar por objetivos claros e explícitos. Neste caso, os principais objetivos do treinamento são:

1) Preparar as pessoas para a execução imediata das tarefas peculiares à organização por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades; 2) Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada, e 3) Mudar a atitude das pessoas no sentido de criar um clima mais satisfatório entre as pessoas, aumentar a sua motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência. (IDEM, 2009, p.44)

Observando-se a posição do autor, pode-se inferir que a idéia de treinamento nos remete a algumas perguntas como: por quê? Para que? Como e quando treinar.

Para respondê-las, é preciso que se sigam etapas de elaboração, ou seja, primeiramente é necessário um diagnóstico das necessidades de treinamento, depois, uma programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas anteriormente, logo em seguida, a aplicação e execução, e por fim, a avaliação dos resultados obtidos. Chiavenato (2009, p.40) lembra ainda que:

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Por outro lado, o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceptuais e teóricos para os propósitos genéricos. Assim, treinamento e desenvolvimento diferem em quatro sentidos: 1) O que é aprendido; 2) Como é aprendido; 3) Como a aprendizagem ocorre; e 4) Quando a aprendizagem ocorre.

Vale lembrar que o diagnóstico das necessidades pode ser feito a partir da análise organizacional, das operações e tarefas e, por último, da análise individual e coletiva. Quanto

à execução de um treinamento, esta deve levar em consideração os vários tipos de treinamento: primeiro o de integração que tem como objetivo adaptar as pessoas à organização; depois o técnico-operacional, que busca capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas as quais realiza; o treinamento gerencial, que tem o intuito de desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental, e, por fim, o treinamento comportamental, que tem como objetivo solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho.

De acordo com as propostas de Boog (2006, p.24), para que o treinamento seja executado com sucesso, é preciso que se siga o seguinte roteiro:

- a) Quantificar o treinamento necessário;
- b) Definir a época ideal para o treinamento;
- c) Classificar as necessidades quanto ao conteúdo;
- d) Eleger a metodologia para cada necessidade de T&D;
- e) Documentar os eventos de treinamento;
- f) Programar os eventos de treinamento;
- g) Identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados;
- h) Orçar os investimentos; e
- i) Apresentar o plano de treinamento - obter aprovação.

Além disso, existem outros fatores que também devem ser levados em consideração para a execução de determinado treinamento, ou seja, adequação do programa às necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia; qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado. Boog (2006, p.36) enfatiza que é preciso fazer uma avaliação pós-treinamento, pois:

Os planos de treinamento existem para aumentar a produtividade, motivar e melhorar a atitude, preparar o colaborador para progredir numa carreira etc. Se esses objetivos são atingidos, o plano foi um sucesso real e insofismável. Não obstante os bons comentários e a satisfação de todos, somente na prática tais resultados validarão os esforços e os investimentos aplicados. Para isso, deveremos comparar os aspectos objetivos e subjetivos do desempenho de cada colaborador assistido pelo plano, antes e depois do treinamento.

Percebe-se então, que a avaliação de treinamento é necessária porque propicia o feedback necessário ao profissional de RH, para se concluir até que ponto, o treinamento executado produziu modificações de comportamentos pretendidos como também, se o treinamento alcançou as metas já estabelecidas anteriormente. Cabe, ainda, fazer referência as

avaliações do aprendizado, de reação e dos resultados do treinamento, que seriam outras possibilidades de intervenção.

### 2.3.1 Técnicas de treinamento

Uma vez que todos os objetivos do treinamento encontram-se traçados, é hora de selecionar as técnicas que serão aplicadas para que se possa atingir os objetivos propostos. Segundo Chiavenato (2009, p.80), as técnicas de treinamento podem ser classificadas quanto ao uso, tempo e local de aplicação. Desta forma, classifica-as:

- 1) a) Quanto ao uso: Técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo: desenhadas para a transmissão de conhecimento ou informação como [...] leitura, recursos audiovisuais, instrução programada(IP) e instrução assistida por computador, [...] auto-instrucionais. b) Técnicas de treinamento orientadas para o processo: desenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros, e desenvolver habilidades pessoais [...]. c) Técnicas de treinamento mistas: [...] são comumente utilizadas não apenas para transmitir conhecimentos substantivos ou conteúdo, como também para alcançar alguns objetivos estabelecidos para técnicas mais orientadas para o processo.

Quanto ao tempo, Chiavenato (2009, p.81) destaca que as técnicas podem ser classificadas em dois tipos: as técnicas aplicadas antes do ingresso no trabalho (treinamento de indução ou de integração) e as aplicadas depois do ingresso no trabalho. Essas práticas são necessárias para que se faça a introdução de um empregado novo ao seu trabalho. Sendo assim, geralmente deve ser feita por meio de uma programação sistemática, levada a efeito por aquele que será seu chefe imediato, por um instrutor especializado ou por um colega especialmente encarregado do assunto mediante o programa de integração. Segundo o autor (2009, p.81) esses programas costumam conter informações sobre:

- A empresa – história, desenvolvimento e organização;
- O produto ou serviço;
- Os direitos e deveres do pessoal;
- Os termos do contrato de trabalho;
- As atividades sociais de empregados-benefícios e serviços;
- As normas e os regulamentos internos;
- As noções sobre proteção e segurança do trabalho;
- O cargo a ocupar – natureza do trabalho, horários, salários, oportunidades de promoção;
- O supervisor do novo empregado – apresentação;
- As relações do cargo com outros departamentos;
- A descrição detalhada do cargo;
- A cultura organizacional da empresa, ética no trabalho, noções de qualidade e produtividade etc.

As técnicas discutidas pelo autor servem, por exemplo, para que as empresas possam fazer a introdução correta do novo funcionário ao trabalho. Além disso, estarão proporcionando também, vantagens que são mencionadas por Chiavenato (2009, p.83):

1) Redução de tempo perdido pela pessoa: ao ingressar o novo funcionário recebe informações gerais[...] sobre a empresa tais como normas, regulamentos e procedimentos que a afetam e sobre o cargo ou atividade que irá ocupar[...]; 2) Redução do número de demissões ou de ações corretivas[...]; 3) Oportunidade para que o gerente ou supervisor explique ao novo funcionário: seus direitos e deveres e sua posição real na organização antes que ele seja informado erroneamente a esse respeito; 4) Oportunidade para que o novo funcionário vença o medo inicial do desconhecido.

É necessário enfatizar, que o treinamento pode ser realizado tanto no local de trabalho, quanto fora deste. O primeiro refere-se ao treinamento que se desenvolve enquanto o treinando desenvolve suas tarefas no próprio local de trabalho, já no segundo, a principal vantagem é possibilitar ao treinando a dedicação de toda a atenção ao treinamento, o que não é possível quando o mesmo está envolvido nas tarefas de produção. Chiavenato (2007, p.85) destaca as principais técnicas de treinamento fora do trabalho, estas segundo eles são:

- Aulas expositivas;
- Filmes, diapositivos (slides), videoteipes (televisão);
- Método do caso (estudos de caso);
- Discussão em grupo, painéis, debates;
- Dramatização (role-playng);
- Simulação e jogos;
- Instrução programada;
- Palestras e conferencias;
- Seminários e Workshps;
- Oficinas de trabalho ou oficinas de ideias;
- Reuniões técnicas;
- Ensino a distância através de e-learning;
- Coaching e Mentoring.

Como se pode observar, o treinamento envolve um modo sistêmico de planejamento, estruturação, implementação e avaliação do processo total da aprendizagem e da instrução, baseado em conhecimentos científicos multidisciplinares, orientado para a obtenção de resultados baseados na relação custo/benefício. Neste sentido, o treinamento é basicamente um enfoque sistêmico que situa a aprendizagem humana como o resultado a alcançar, e tenta aperfeiçoar as estratégias que levam a melhor efetividade nos processos que influem na obtenção de melhores padrões de comportamento na organização.

## 2.4 Motivação

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. Porém, de modo geral, pode-se dizer que motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, pode este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1999).

Vale salientar que existe uma divisão no tipo de motivação, pois como sabemos, são diversas as causas motivacionais do indivíduo, logo, de acordo com suas necessidades e expectativas, podemos denominar a motivação como intrínseca, ou seja, quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, status e esse tipo motivacional estão intimamente ligados as ações individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados. Também denominada de motivação interna é referendada por Boog (2002, p.86) quando afirma:

Essa motivação interna, que chamo também de vetor interno, é o principal aspecto de sua motivação. Podemos dizer que a motivação interna é o mecanismo intrínseco que “move” o indivíduo e que o mantém disposto e feliz, permitindo sua evolução e senso de desenvolvimento. Esse primeiro vetor é o mais importante, pois é a base da realização e da felicidade individual.

O outro tipo de motivação observado é a que chamamos de extrínseca, que é aquela que ocorre quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, promoções, sendo que estas causas independem da gerencia, pois geralmente são determinadas pela alta administração, esta segundo Boog (2002, p.86).

Caracteriza-se por um conjunto de valores, missão e visão de determinado ambiente que permite relações interpessoais adequadas, feitas dentro de um clima que leve à plena realização dos seres humanos que atuam neste mesmo ambiente. [...] A motivação externa é bastante trabalhada nas organizações. Ela é função direta do modelo de gestão adotado, do estilo de liderança e dos mecanismos de seleção, contratação e desenvolvimento das pessoas.

Além disso, existe ainda um ciclo motivacional onde o papel do gerente é de suma importância, pois é dele a função de estimular seus subordinados para que alcancem objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente. Esse ciclo se divide em seis etapas iniciando-se



nas necessidades individuais não satisfeitas o que gera uma procura de alternativas para satisfazer essas necessidades; escolhe-se então uma das alternativas para se alcançar o objetivo desejado e toma-se uma atitude, ou seja, parte-se para ação propriamente dita. Após esse processo, há uma reavaliação da situação e então, finalmente o indivíduo decide se está motivado ou não para satisfazer sua necessidade através da alternativa escolhida. Boog (2002, p.89) ressalta que um programa de motivação organizacional deve contemplar três grandes etapas que são: diagnóstico da situação atual, processo de desenvolvimento e tangibilidade. O autor relata alguns exemplos de trabalhos realizados pelo mesmo em que foram utilizadas essas etapas:

A definição dessas etapas é resultante da compilação de várias experiências vivenciadas em ambientes organizacionais bastante diferentes, como o programa de desenvolvimento que coordenei junto ao grupo de 120 brasileiros que foram morar durante dois anos em Detroit, na sede mundial de uma montadora transnacional, ou ainda no programa de desenvolvimento de executivos de uma das maiores redes de TV da América Latina (que possuía metas empresariais bastante arrojadas), ou os mais de oito trabalhos de motivação e *team building* numa das empresas de cosméticos mais conhecidas do mundo, conduzidos com o objetivo de transformar um processo empresarial complexo que lida com mais de 700 mil revendedoras em todo o Brasil (BOOG, 2002, p.89)

Além disso, é preciso considerar que antes de efetuar um trabalho de motivação deve-se definir objetivos a serem alcançados, sendo assim, se o objetivo foi alcançado, foram atendidas as necessidades e atingidas às expectativas, porém no caso de não se ter alcançado a meta, as reações finais desse ciclo serão construtivas, quando houver uma reação positiva do indivíduo, que poderá alcançar suas metas ou tentar ultrapassar as barreiras impostas, caso contrário, teremos uma reação de frustração, onde o empregado terá uma resposta negativa à não realização da meta inicial, podendo apresentar reações de agressividade, regressão, fixação até retraimento.

Por tudo isso, quando se fala de motivação das pessoas, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo e a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Algumas pessoas são motivadas outras não; por isso, acredita-se que a motivação é uma característica da personalidade e que não pode ser mudada.

Sabe-se, porém, que a motivação designa um conjunto de forças internas e impulsos que orientam o comportamento das pessoas para atingirem determinado objetivo. Sendo o comportamento humano fundamentalmente orientado por objetivos, sejam eles conhecidos ou inconscientes, fica evidente a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objetivos. Neste sentido, Castro (apud BOOG, 2002, p.86) caracteriza a motivação como sendo:

Conjunto de percepções que o indivíduo tem sobre sua existência, como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como sua auto-estima propicia ações para sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e se valoriza. Essa motivação interna, que chamo também de vetor interno, é o principal aspecto de sua motivação.

O autor ressalta ainda que a motivação interna é o mecanismo intrínseco que “move” o indivíduo e que o mantém disposto e feliz, permitindo, segundo Boog, sua evolução e senso de desenvolvimento. Esse primeiro vetor é o mais importante, pois segundo o autor, é a base da realização e da felicidade individual. Ou seja, por mais que um ambiente possa gerar elementos externos de ampliação da motivação, o vetor interno é o que efetivamente vai alimentar a alma desse indivíduo e fará com que ele esteja plenamente satisfeito com a vida.

A fim de definir a motivação, Bergamini (1997, p. 31) utiliza como exemplo, a origem etimológica do termo, descobre-se que ela explica aquilo que é básico e mais geral sobre o assunto. Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra se encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica.

Ainda de acordo com Bergamini (1997, p. 26), a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que isso possa parecer. As emoções a serviço de um objetivo são essenciais para nos manter caminhando em busca da nossa motivação, da nossa auto-estima, favorecendo a mente criativa em busca de soluções para uma vida melhor.

Salienta-se que quando nos aprofundamos em analisar os aspectos psicológicos da motivação, verificamos o quanto ela é primordial para o nosso equilíbrio psíquico. “Ela

permite o delineamento de comportamentos adequados, que facilitam a inserção do indivíduo no ambiente que está em sua volta”. Castro (apud BOOG, 2002, p.86).

Verifica-se então, que a implicação para os administradores é reconhecer que o primeiro passo para motivar as pessoas está no reconhecimento de que estas agem por interesse próprio, do modo que for definido por suas necessidades. Sendo assim, os funcionários só serão motivados se esforçarem-se na execução de suas tarefas organizacionais, ou seja, ao mesmo tempo em que contribuem, satisfazem suas necessidades.

Nessa ótica, a motivação depende de duas condições básicas, sendo a primeira a relação entre as expectativas das pessoas sobre o que a organização lhes dá e o que elas devem dar à organização em troca de coincidirem com as expectativas da organização em relação ao que ela irá dar e receber, e o acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a natureza do que é efetivamente intercambiado (por exemplo, dinheiro em troca de tempo de serviço, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforços criativos, ou combinações variadas dessas coisas). (BOOG, 2002, p.98)

Vale salientar ainda, que o processo motivacional individual busca a manutenção do equilíbrio. Quando algo que acontece no ambiente é interpretado de forma surpreendente pelo indivíduo, é o seu mecanismo motivacional que procura manter e recuperar um nível aceitável de equilíbrio dinâmico que maximiza o prazer e minimiza o desprazer. “A energia usada para acionar o sistema nasce da capacidade do indivíduo de se automotivar – uma capacidade de natureza primitiva, instintiva, mas que pode também ser desenvolvida através de processos planejados”. Castro (apud BOOG, 2002, p.87).

No entanto, o administrador sozinho não pode fazer tudo para motivar os funcionários, é preciso que haja um esforço de todos os envolvidos onde todos se empenhem nas atividades, esse na verdade, é o maior desafio da motivação.

Uma parte do aprendizado da administração é, portanto, conhecer as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas a executar as atividades dentro da organização. Como observou certa ocasião Francis Bacon, “para se poder comandar a natureza, é necessário, primeiro, obedecer-lhe”. O engenheiro não pode esperar que uma corrente de água corra morro acima, o médico não pode partir do princípio de que a doença de um paciente desapareça por si só e um administrador não pode esperar que as pessoas contribuam espontaneamente com seus esforços para as atividades da organização. (HAMPTON, 1992, P.46).

Vale lembrar também, que a motivação é um dos maiores e mais constantes desafios de todos aqueles que lidam com administração e psicologia industrial, por isso, pode-se chegar à conclusão de que em algumas situações, a organização necessita de um programa motivacional formal, esse geralmente pode até trazer resultados impactantes no ambiente organizacional, tais como o levantamento, de forma prática, objetiva e profissional, das necessidades de desenvolvimento da população, a melhora dos indicadores de satisfação do cliente e a ampliação de resultados operacionais, mas os resultados alcançados irão refletir-se em melhorias em todos os ambientes da empresa.

#### 2.4.1 Teoria motivacional de Maslow

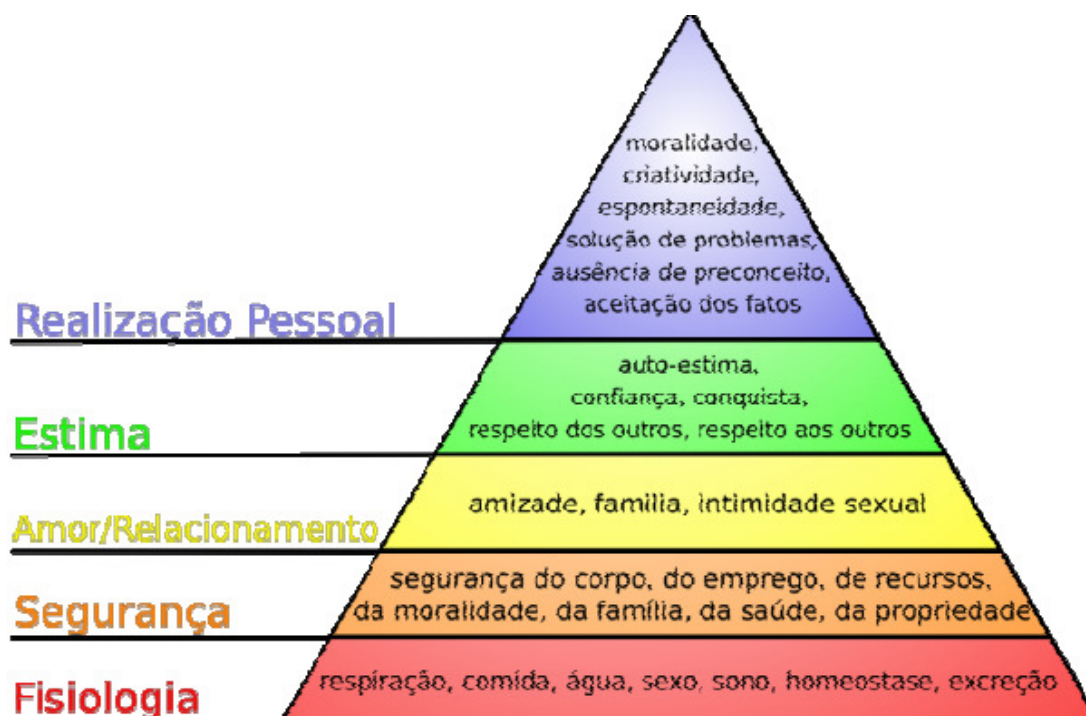
Dentre as principais teorias da escola das Relações Humanas, a que mais se destaca é a teoria das hierarquias das necessidades de Maslow (1983 apud RODRIGUES, 1993), por representar o modelo teórico que mais tem contribuído para identificar e classificar as categorias das nossas necessidades. Maslow relacionou as necessidades humanas em um quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseado numa hierarquia das necessidades humanas.

De acordo com a teoria das necessidades de A.H.Maslow[...] as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades: fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização. Essas necessidades estão dispostas segundo a hierarquia, de acordo com a capacidade de motivar o comportamento. (HAMPTON,1992,P.48)

Segundo Abraham Maslow (1983 apud RODRIGUES, 1993, p. 43) as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou importância, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente.

O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Maslow classifica a hierarquia das necessidades em cinco necessidades fundamentais conforme esquema abaixo:

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow



Fonte Internet obtida em:

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Hierarquia\\_das\\_necessidades\\_de\\_Maslow.svg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg)

Note-se que Maslow (1983 apud CHIAVENATO, 1993) organizou as necessidades humanas em níveis hierárquicos por ordem de importância e de influência, dando-lhe forma piramidal onde as necessidades primárias, mais baixas, situam-se na base e as secundárias mais elevadas, no topo da pirâmide.

Aí ocorre um desenvolvimento interessante: a satisfação das necessidades primárias não produz uma saciação plena; ao contrário, é ponto de partida para a geração de nova série de descontentamentos. As necessidades secundárias começam, agora, a adquirir o poder de motivação. As pessoas não deixam de querer coisas; mas, uma vez que tenham alimento, água e ar, começam a querer segurança, afeto, e auto-realização. Cada uma das necessidades de nível maior torna-se uma fonte ativa de motivação apenas quando as necessidades dos níveis mais baixos da hierarquia são saciados. (HAMPTON, 1992, p.48)

Observando-se a pirâmide de Maslow, verifica-se que na base encontram-se as necessidades fisiológicas que compõem todas as necessidades humanas, tais como: necessidade de alimentação, sono, descanso, abrigo e desejo sexual. Essas, por sua vez estão relacionadas à nossa preservação e sobrevivência, ou seja, sem as mesmas é impossível que o indivíduo desenvolva suas atividades com sucesso. Deste modo, no sentido de enfatizar a

importância das necessidades fisiológicas para a motivação, dispostas na teoria de Maslow, Hampton (1992,p.50) salienta:

Se a proximidade com a fome e o efeito desta sobre sua consciência dificultaram-lhe a concentração durante uma aula, às onze horas, por sentir o estômago vazio, talvez seja difícil para você acreditar que a maior parte da humanidade, durante a maior parte da história, teve poucas garantias de que suas necessidades fisiológicas mais básicas pudessem ser satisfeitas.

Pouco acima vem a necessidade de segurança, que são à busca de proteção, estabilidade e contra a ameaça ou privação, a fuga ou perigo. Sobre essa, Hampton (1992, p.53) esclarece que:

O aparecimento das necessidades de segurança, como motivadoras, equivale a uma mudança nas práticas administrativas. Isso significa que era necessário ampliar as condições de trabalho de modo a abranger estes sentimentos de segurança. Pensões, seguro de vida e de saúde, sistemas de proteção à antiguidade que regulamentassem as dispensas de pessoal e procedimentos legais que garantissem indenização por arbitrariedades ou mal-tratos cometidos, tudo isso servia para reduzir a ansiedade e criar laços mais fortes entre os empregados e suas organizações do que aqueles existentes meramente pelo nexos do dinheiro. A oferta diferenciada desses benefícios pode induzir um indivíduo a ter preferência por uma organização.

Já as necessidades sociais (amor/relacionamento), que estão no 3º nível, surgem com o desejo de associação, de participação, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando o indivíduo não consegue satisfazer suas necessidades sociais pode tornar-se antagônico e hostil com relação às outras pessoas com que convive.

No próximo nível encontram-se as necessidades de estima, que nada mais é que a necessidade de aprovação social e respeito, status, prestígio e consideração. A frustração produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo e como conseqüência, desânimo. Sobre essa necessidade, Hampton (1992,p.55) ressalta:

O que se encontra além da satisfação das necessidades sociais, segundo a teoria da hierarquia das necessidades, é claro, não a saciação, mas um novo descontentamento. Acima do nível básico das necessidades fisiológicas e acima também dos níveis de necessidades de segurança e sociais está o nível das necessidades de estima ou necessidades egoísticas. Estas necessidades implicam o desejo de querer ser respeitado pelos outros e por si próprio.

No topo da pirâmide aparece a necessidade de realização pessoal, a auto-realização, que nada mais é do que a necessidade de cada indivíduo realizar seu próprio potencial de desenvolvimento.

Conforme Maslow (1983 apud CHIAVENATO, 1993), são as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo. Quando as necessidades são satisfeitas logo surgem outras necessidades para motivar o comportamento humano, seguindo sempre um ciclo de prioridades (primeiro as necessidades primárias e posteriormente as secundárias).

De acordo com essa teoria, dificilmente iremos atingir o topo da pirâmide, pois sempre haverá novos objetivos e sonhos. São muitas as críticas feitas a esta teoria que fazem ressalvas sobre as dificuldades de se avaliar a teoria, a metodologia utilizada no processo de pesquisa, a dificuldade de se evidenciar que a satisfação de uma necessidade ative a necessidade seguinte, porém a principal crítica diz respeito à subjetividade do indivíduo, sendo extremamente difícil padronizar seus agentes motivadores.

#### 2.4.2 Teoria motivacional de ERC – Alderfer

Desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer, a partir da teoria de Maslow e de novas pesquisas, a Teoria ERC concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém diverge da Teoria de Maslow em alguns pontos básicos. Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades. Já Alderfer percebia que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades e que existiam apenas três fatores essenciais para motivação:

- *Necessidade existencial*: necessidades básicas de Maslow, ou seja, necessidades de sobrevivência;
- *Necessidades de relacionamento*: o ser humano tem necessidade de relacionamentos interpessoais, ou seja, sociabilidade e relacionamento social;
- *Necessidades de crescimento*: necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, etc; desenvolvimento do potencial humano.

Essa teoria adota o princípio de frustração-regressão, ou seja, uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade poder ser focalizada de uma única vez.

#### 2.4.3 Teoria dos Dois Fatores - Herzberg

Herzberg tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, mas como Aldefer, também discordou de alguns pontos da Teoria das Necessidades. Concorda com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas, mas discorda ao afirmar que quando as pessoas falam de “sentimento de insatisfação”, referem-se os *fatores extrínsecos* ao trabalho e quando se referem a sentir-se bem estão se referindo a *elementos intrínsecos*.

Para Herzberg, a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários e enquanto para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não-satisfação. Herzberg classifica a motivação em duas categorias:

- **Fatores de Higiene:** são os fatores extrínsecos e são insatisfacentes, ou seja, os que previnem a insatisfação; giram em torno do “CONTEXTO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação à empresa, as condições de trabalho, salários, prêmios, benefícios, vida pessoal, *status*, relacionamentos interpessoais;
- **Fatores de Motivação:** são os fatores intrínsecos, associados a sentimentos positivos e estão relacionados com o “CONTEÚDO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação ao cargo: o trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento, responsabilidades. O funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa por ela mesma, pela realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progresso. (apud, BOOG, 2002, p.93)

Analisando por esta ótica, a chave da motivação se encontra na reestruturação dos cargos, tornando-os mais desafiadores e gratificantes, elementos estes, que foram tirados dos mesmos pela excessiva especialização. Para o autor, a insatisfação não é o mesmo que a não satisfação, uma vez que pode não estar insatisfeito, mas ao mesmo tempo, pode-se também não estar satisfeito. Muitas críticas foram feitas à teoria no que diz respeito à metodologia empregada sendo limitada ao seu modelo, quando não empregado, gera resultados divergentes e também são criticadas as suposições consideradas na teoria, em outras palavras, é questionada a suposição que dois conjuntos de fatores operam primariamente em uma única direção.



#### 2.4.4. Teoria Da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland

Essa teoria ressalta que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida, iniciando-se assim que o indivíduo começa a interagir com o ambiente e se resumem em três necessidades básicas:

- **Necessidade de Realização (nR):** é o desejo de ser excelente, de ser melhor, de ser mais eficiente e as pessoas com essas necessidades gostam de correr riscos calculados, de ter responsabilidades, de traçar metas;
- **Necessidade de Poder (nP):** é o desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Pessoas assim têm grande poder de argumentação e esse poder pode ser tanto positivo quanto negativo e procuram assumir cargos de liderança.
- **Necessidade de Aflição (nA):** reflete o desejo de interação social, de contatos interpessoais, de amizades e de poucos conflitos. Pessoas com essas necessidades colocam seus relacionamentos acima das tarefas.

Através de sua teoria, o autor estabelece pontos importantes a serem avaliados tais como o esforço do indivíduo em buscar de *feedbacks* concretos, a eleição de modelos a serem seguidos, o estabelecimento de metas com propostas desafiadoras e um maior controle do indivíduo para com seus desejos. Vale lembrar, no entanto, que em qualquer uma das teorias motivacionais, são três os conceitos básicos para se obter altos desempenhos: conhecimento da motivação humana; capacitação das pessoas, oportunidades e desafios para que elas possam aplicar suas habilidades. Tudo se torna um ciclo: somando nossa capacidade individual e o suporte organizacional, somos motivados a partir do momento que temos o reconhecimento (pessoal e financeiro) e a valoração do nosso trabalho, ou seja, quanto mais equilibrado for esse jogo, melhor será o desempenho.

Em se tratando de recompensas monetárias, podemos dizer que o dinheiro é reforço condicionador, ou seja, é um resultado de primeiro nível por ser capaz de reduzir carências e necessidades, principalmente imediatas, Para que ele atinja o objetivo motivador, a pessoa precisar acreditar que irá satisfazer suas necessidades e que para isso terá que se empenhar.

### III TRABALHO EM EQUIPE

É comum, em um determinado período da história, as organizações viverem momentos de turbulência que impõem desafios a sua sobrevivência. Por isso, tendo em vista as profundas transformações técnico-econômicas da sociedade contemporânea, à intensificação da competição e ao ritmo da globalização do mercado, o administrador deve aprender a lidar com as incertezas, no sentido de visualizar, antecipadamente, os problemas organizacionais advindos dessas transformações, com o intuito de possível resolução. Deve ainda, ser capaz de promover uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais. Hapton (1992,p.386) ressalta:

A definição administrativa de liderança parece também excluir algumas atividades que muita gente poderia admitir como importantes para a liderança. Por exemplo, a fixação de objetivos caberia no planejamento e não na liderança, uma vez que esta somente ocorre em relação a objetivos de trabalho estabelecidos. Por outro lado, tais limites tão exatos parecem ser pretensiosos. Ajudar a definir e esclarecer os objetivos debatendo-os com os empregados constitui um contínuo das atividades gerenciais.

Dentro dessa textura, de acordo com o autor, podemos reconhecer os fios do planejamento, liderança, controle e organização. Desse modo, talvez se possa definir a liderança como sendo formada em muitos padrões de atividade administrativa num processo de contatar e comunicar com os subordinados (ou terceiros, aliás) a fim de influenciá-los na realização do trabalho.

Por isso, falar em satisfação dos funcionários é muito subjetivo, afinal, cada um tem seus objetivos e necessidades. Pode-se dizer então, que a satisfação de um indivíduo depende da sua formação, da sua ambição pessoal, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho, de suas experiências e do seu dia-a-dia.

Spector (2006, p.283), enfatiza que:

Muitos fatores motivam as pessoas ao trabalho; a necessidade de ganhar dinheiro com certeza é um deles, mas existem outros que podem ser tangíveis, como benefícios, ou intangíveis, como o senso de realização. As

teorias de motivação explicam por que as pessoas se empenham no trabalho, além de outros tipos de comportamento relacionados que não envolvem o desempenho. A maioria das teorias, contudo, tem mantido seu foco na questão do desempenho no trabalho, por ser ela a variável principal dentro da psicologia organizacional.

As atitudes das pessoas em relação aos trabalhos executados determinam o grau de satisfação com a tarefa que desenvolvem. Segundo Robbins (2002), os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho são: o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo.

Sendo assim, é necessário que a instituição tenha sempre como objetivo, apoiar o trabalho em equipe, dando condições a cada componente, de exercer suas funções com qualidade e satisfação, pois somente dessa forma, a qualidade do trabalho será mantida e os resultados positivos serão apenas uma consequência. Chiavenato (2009, p.17) alerta:

Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização. [...].Entre os vários recursos organizacionais, as pessoas destacam-se por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento.As pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações.

Com relação à organização e ao cargo que exercem, os funcionários podem expressar sua satisfação de diversas formas, tais como: maior desempenho, maior disponibilidade para o trabalho, espontaneidade e conseqüentemente, mais produção. Neste sentido, pode-se afirmar que a satisfação no trabalho é a variável central em muitas teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, como a natureza, a supervisão e o ambiente de trabalho. Segundo Spector (2006, p.30) “A satisfação tem sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e dos funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade”. Porém, segundo o autor:

A satisfação no trabalho, não é a única variável que reflete a forma como as pessoas se sentem quanto ao seu trabalho. O compromisso com a organização é outra atitude que está relacionada aos sentimentos de associação que as pessoas têm com seus trabalhos e organizações. Emoções positivas e negativas experimentadas no trabalho, como raiva por um tratamento injusto ou a alegria por receber uma promoção são outros tópicos a examinar.

Percebe-se então, que a satisfação com o trabalho, engloba tanto os conceitos de resultados, como tratamento e procedimentos justos. Por isso, todos devem procurar descobrir quais são as atividades que lhe dão maior grau de satisfação e alegria e, conseqüentemente, praticá-las mais. Assim como, também se devem descobrir, quais são os poucos problemas que causam a maioria das preocupações e eliminá-los, tornando-se assim, seres humanos e funcionários mais felizes e satisfeitos.

### 3.1 Sobre a equipe

Qualquer trabalho que exija ações coordenadas de mais de uma pessoa pode envolver equipes. Em muitos locais de trabalho, podemos encontrar grupos de pessoas que trabalham relativamente de forma independente, mas que também entram em contato com outros. Professores universitários, vendedores, guardas de segurança e professores, na maioria das vezes, trabalham sozinhos, apesar de muitas outras pessoas em suas organizações estarem fazendo o mesmo trabalho. Até mesmo os funcionários mais independentes são afetados pelo comportamento daqueles com quem interagem. (SPECTOR, 2006, p.457).

Não há dados que comprovem quando surgiu a idéia de reunir indivíduos em grupos em prol de um objetivo comum, o que se sabe, é que esta concepção de equipe existe há muito tempo, desde que se começou a pensar no processo do trabalho. Os professores da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais, Carlos Haroldo Piancastelli, Horácio Pereira de Faria e Marília Rezende da Silveira, do Departamento de Enfermagem Aplicada da mesma universidade, produziram um artigo sobre o trabalho em equipe. Lá, eles colocam que a idéia da equipe advém:

a)da necessidade histórica do homem de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa ou inadequada. b)Da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno têm imposto ao processo de produção, gerando relações de dependência ou complementaridade de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos.(apud SPECTOR,2006,p.457).

O trabalho em equipe, portanto, pode ser entendido como uma estratégia, concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador. Porém, Spector (2006, p.459), sobre o trabalho de equipe, destaca:

Uma equipe de trabalho tem três propriedades específicas: 1) as ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas. 2) cada membro deve ter um papel específico determinado; 3) deve haver tarefas com o mesmo objetivo.[...]. A distinção entre um grupo e uma equipe é importante; todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes. Um grupo consiste em pessoas que trabalham juntas, mas podem realizar tarefas sozinhas; já uma equipe é um grupo de pessoas que não pode realizar seu trabalho, pelo menos não eficientemente, sem os outros membros de sua equipe.

Fazer com que todas as pessoas da organização caminhem na mesma direção não é tão difícil quanto parece. É necessário muita estratégia, objetivos definidos, comunicação eficaz, feedbacks constantes e lideranças compartilhadas. Por isso, o ideal de toda equipe se caracteriza pelo desenvolvimento de atividades em que todas as potencialidades possam ser usadas da melhor forma possível.

Sendo assim, como a formação e o desenvolvimento de equipes, prevê técnicas de alteração comportamental, é natural que grupos de pessoas de vários níveis e especializações reúnam-se sob a coordenação de um especialista ou consultor, no sentido de procurar um ponto de encontro para que se alcance a colaboração, eliminando as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão das causas. Chiavenato (2009, p.169) destaca que, a partir desse procedimento:

A equipe passa a auto-avaliar seu comportamento por intermédio de determinadas variáveis, como grau de confiança recíproca entre os participantes, comunicação existente entre eles, grau de apoio recíproco, compreensão dos objetivos da equipe, tratamento dos conflitos dentro da equipe, maior utilização das habilidades dos participantes, métodos de controle etc. No trabalho em equipe, as barreiras hierárquicas e os interesses específicos são eliminados proporcionando predisposição para a colaboração irrestrita e inovação.

Na equipe, a técnica principal é focar a tarefa a ser executada, pois a partir de então, a coordenação pode intervir sobre a mesma de modo que ela se torne sensível a seus processos internos de metas, objetivos, participação, sentimentos, lideranças, decisões, confiança e criatividade.

Sobre a importância de se valorizar o trabalho em equipe, o consultor Paulo Araújo, em um artigo escrito para o Jornal Profissional & Negócios, (apud Micheletti, (2009, p.5) afirmou:

Talvez o fato de, não raras vezes, valorizarmos técnicas de trabalho em equipes aclamadas em outros países, esquecendo de avaliar sobre como adaptá-las para nossa cultura regional, nosso jeito de ser e de viver, nossos valores e crenças. Precisamos aprender a trabalhar em equipe, maximizar o potencial de cada pessoa, aprender a viver com diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro de cada organização. É preciso entender que trabalhando em equipe temos mais chances reais de superar nossos limites.

Por isso, no sentido de averiguar como o trabalho em equipe pode ser desenvolvido de forma a aproveitar todo o potencial da mesma, alguns especialistas ouvidos por Micheletti (2009, p.8) listaram algumas dicas do que precisa ser feito para que a organização tenha uma equipe eficaz:

a) Defina claramente a missão, os valores da empresa, as metas e objetivos da equipe. Todos têm que saber qual o objetivo do trabalho, para que o esforço seja feito na mesma direção; b) Respeite a individualidade e estimule a diversidade da equipe. Equipes são formadas de pessoas, que têm histórias de vida, conhecimentos e experiências bem diferentes; c) Estabeleça os papéis. Se os integrantes da equipe não sabem qual a função ou papel a desempenhar, dificilmente vão poder atingir o objetivo comum d) Motive e reconheça os talentos. Com o tempo, é natural que a equipe perca o entusiasmo do começo. E) Aprenda a lidar com o conflito. Em um grupo, é inevitável que haja choque de opiniões, personalidades e estilos. O desafio é saber valorizar a diferença e tornar os inevitáveis conflitos um bom motivo para crescer e superar as adversidades. f) Avalie e monitore. O monitoramento do trabalho e dos resultados é fundamental para que cada integrante saiba como está o seu desempenho, em que e como pode melhorar. Informações incompletas podem acabar com o trabalho de qualquer equipe.

São notórios os benefícios que uma equipe bem afinada pode trazer para a organização. Primeiro, porque uma equipe é formada de pessoas, que trazem consigo histórias de vida e competências diferentes, mas que se relacionam. Um é bom em analisar relatórios, outro fala muito bem em público, e o terceiro tem uma boca capacidade para detectar e resolver problemas. Estas são algumas características que, somadas, podem formar uma equipe coesa e eficiente.

### 3.1.2 Desenvolvimento de equipes

Segundo Chiavenato (2009) o desenvolvimento de equipes pode ser efetuado por meio de seminários de treinamento ou de seminários de DO, utilizando a comunidade de aprendizagem constituída de participantes e equipes de consultores, que trabalham em conjunto. Essa técnica segundo o autor:

Tem por objetivo promover o desenvolvimento pessoal e organizacional, de modo a viabilizar o alcance dos objetivos individuais dos participantes da equipe, ao mesmo tempo em que são atendidos os objetivos da organização. Esses seminários procuram desenvolver conhecimentos e habilidades de trabalhar em grupo, de resolver problemas complexos, de diagnosticar unidades ou organizações, de reconhecer e tornar mais eficazes os estilos individuais de gerência e liderança etc. Chiavenato (2009, p.169).

No entanto, para que se obtenha sucesso no trabalho em equipe, é preciso que se tenha um grupo coeso, ou seja, é preciso haver continuidade, elemento de vital importância para que os membros mantenham a conformidade com as normas estabelecidas. Neste sentido, as equipes devem oferecer a oportunidade para o crescimento e desenvolvimento individuais e permitir que as pessoas assumam gradualmente um trabalho mais difícil e desafiador. Segundo Pierruccine (2002, p.19)

O trabalho em equipe, sob a égide dos pressupostos maslowianos (de Maslow), possibilita dar e receber, por parte de cada um de seus membros (e entre todos), afeição, aceitação, sentimento de importância. Isto faz com que o indivíduo cresça, assim como alimenta o crescimento de seus pares. Além disso, o trabalho em equipe é determinante, pois o objetivo a ser alcançado depende da satisfação psicológica do indivíduo bem como das relações humanas.

Percebe-se então, que o trabalho em equipe nas empresas possibilita o aprofundamento de temas, que direta ou indiretamente, estão associados ao desempenho tanto em nível individual, como em níveis coletivos. Objetiva humanizar o comportamento, com foco no desenvolvimento do potencial humano, da inteligência organizacional e da constante capacidade em aprender a aprender. Spector (2006, p.463) referenda que:

Muito do tempo e esforço dos membros de um grupo de trabalho é destinado a alcançar objetivos organizacionais por meio do desempenho dos indivíduos, porém, uma grande parcela de esforço é dedicada a outras funções do grupo, que têm pouco a ver com o desempenho, incluindo o tempo gasto nas funções de manutenção do grupo, como a ênfase das normas e a solução de conflitos entre membros. Isso pode envolver também atividades sociais, como bate-papos e refeições que aumentam a coesão do grupo, o que pode ser importante para o funcionamento eficiente do grupo.

Dessa forma, deve-se aprender a trabalhar em equipe, maximizar o potencial de cada pessoa, aprender a viver com diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro da organização. É preciso entender que trabalhado em equipe se tem mais chances reais de superar os próprios limites. Araújo (apud, PIERRUCCINE, 2002, p.25), afirma que

para quem quer aprender a trabalhar em equipe, de forma a vencer “*em conjunto*” há passos a serem seguidos:

a) definir claramente a missão, os valores da empresa e os objetivos da equipe. b) é indispensável definir minuciosamente o “como agir”. Quanto mais claras estiverem as estratégias, táticas e responsabilidade, melhor. Transparência e confiança. Entre os membros da equipe e vice-versa; c) respeito à individualidade. Equipes são formadas por indivíduos. Cada qual com sua história de vida, formação, experiências e muitas outras características diferentes. Sendo assim, é importante conscientizar as pessoas para que convivam e tirem o máximo de proveito desta diversidade. d) comprometimento e geração de valor. O que cada membro está produzindo de valor, o que realmente está acrescentando à equipe? Além disso, é fundamental responsabilizar e reconhecer a performance de cada integrante, a cada nova etapa do trabalho que está sendo desenvolvido.

Diante do exposto, percebe-se que desenvolver uma equipe significa ajudá-la a aprender e/ou praticar um constante auto-exame e avaliação daquilo que por ventura dificulte o seu funcionamento eficaz e também como lidar e minimizar tais entraves. Segundo Moscovici (apud PIERRUCCINE, 2002, p.29) O processo de Desenvolvimento de Equipes pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais, de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura e comportamento. É uma atividade de educação permanente e não de tempo limitado.

Desenvolvimento de Equipe (DE) é um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. DE é uma intervenção psicossocial no sistema humano da organização. Compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação de laboratório e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. (IDEM, 2002, p.29):

Percebe-se então, que em uma equipe não pode prevalecer à idéia do “eu”, isso porque, cada equipe compõe-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras, por meio de objetivos comuns e abordagens de trabalho bem definidas. Desta forma, o desenvolvimento de equipe se caracteriza como um processo de reeducação direcionado a grupos de pessoas interdependentes, sendo, portanto, uma atividade contínua de educação e não de tempo limitado.

### 3.2 O líder

Você provavelmente tem uma idéia intuitiva sobre o que é liderança. Um líder é alguém que está no comando ou é o chefe das pessoas. Só porque você está no comando, isso



não quer dizer que as pessoas irão ouvi-lo ou fazer o que você diz. O que a princípio parece simples é, na verdade, muito complicado. (SPECTOR, 2006, P.495). Porém, Segundo Chiavenato (2000, p.121), nem sempre se atribuiu a importância devida ao papel do líder nas organizações. Deste modo, o referido autor enfatiza:

A Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações. Os autores clássicos apenas se referiram superficialmente à liderança, pois ela não chegou a constituir um assunto de interesse. A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a Teoria Clássica enfatizava a autoridade formal-considerando apenas a chefia nos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores nos aspectos relacionados com as atividades do cargo.

Pierruccine (2002) ao abordar o tema afirma que a palavra liderar significa em sua raiz guiar, viajar. Liderança tem então, um sentido sinestésico, um senso de movimento. Os líderes buscam uma nova ordem, aventuram-se em territórios inexplorados e guiam para lugares novos e desconhecidos. O papel singular dos líderes é conduzir. Sendo assim, segundo o autor, o grande desafio do líder consiste em tornar os objetivos compartilhados no âmbito organizacional.

Existem circunstâncias em que as variações de liderança não fazem muita diferença quanto à satisfação ou à produtividade. A produtividade pode ser tanto determinada pela tecnologia, talento, salário, descrição de cargo e motivação interna, que as relações interpessoais entre os supervisores e os empregados podem [...], não passar de um “fator higiênico” – uma fonte de irritação em potencial que poderia diminuir, mas não estimular, a satisfação, a motivação e o desempenho. (HAMPTON, 1992, p.386).

Vale salientar que todo líder que pretende obter produtividade de sua equipe deve ter uma percepção bastante clara das características emocionais do seu time e influenciá-las frente às necessidades de resultado das empresas. Sobre o poder exercido pelo líder.

Spector (2006) ressalta que: Dentro de uma organização, os líderes estão frequentemente associados a cargos de supervisão, porém, ser um supervisor não garante que você será capaz de influenciar os outros. Além disso, muitos líderes nas organizações não têm um título formal. Os líderes informais surgem nos grupos de trabalho e podem ter maiores influências sobre o comportamento dos membros do grupo do que os supervisores.

Chiavenato (2004, p.123) define algumas características do líder:

[...] o líder apresenta alguns traços marcantes específicos de personalidade que o distingue das demais pessoas. O líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. [...]. *Traços físicos*: como energia, aparência pessoal, estatura, peso. *Traços intelectuais*: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança. *Traços sociais*: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa. *Traços relacionados com a tarefa*: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Talvez a maneira mais antiga de descobrir a chave para a liderança eficiente seja a de olhar para as características ou traços dos chefes. Se, conforme sugeriu Carlyle, “a história do mundo não passa de biografia dos grandes homens”, queremos identificar as qualidades dos grandes homens. As pessoas desejam explicar os acontecimentos e, enquanto nós atribuímos a causa dos fatos aos chefes, assim continuaremos, em outras palavras, enquanto elogiamos ou censuramos o desempenho da equipe, desejamos também destacar os traços dos chefes que se acredita sejam responsáveis pelos resultados alcançados por suas empresas. Hampton (1992, p.388).

Por isso, em uma liderança, deve-se sempre levar em conta a experiência do indivíduo naquela atividade. Neste caso, Spector (2006, p.495) ressalta que:

O poder da experiência é baseado no conhecimento e na perícia que o supervisor tem. Um subordinado provavelmente seguirá as diretrizes de uma pessoa que ele acredita ter conhecimento ou perícia especial sobre o assunto em questão. Perceba que é a perícia que o subordinado acredita que o supervisor tem é importante, e não real. Apesar da perícia real afetar a perícia percebida, algumas pessoas são melhores do que as outras em sua aparência como peritos. Títulos (como o de doutor), graus de educação(mestrado), certificações e premiações(prêmio Nobel) podem aumentar o poder de experiência do indivíduo.

Assim, a liderança de equipes assume outras dimensões, como a capacidade de aprender constantemente e aplicar seu aprendizado e a necessidade de delegação de autoridade para outros membros da equipe. Por isso, algumas tarefas antes atribuídas somente aos líderes, podem ser delegadas a membros da equipe que podem encontrar nestas, uma forma de evoluir profissionalmente ou uma forma de recompensa pelo bom desempenho. Desta forma, um bom líder, é aquele que consegue bons resultados, através do desempenho de sua equipe, incentivando o crescimento e preservando a harmonia e o bem estar do grupo.

Desempenho e bem estar, eram conceitos que até alguns anos atrás eram considerados antagônicos, no entanto, aos poucos, felizmente, isso foi se modificando. As empresas se humanizaram, e passaram a dirigir os holofotes para o capital humano, assim que perceberam que são as pessoas que fazem a diferença e que esse capital não lhe pertence, apenas está à sua disposição, enquanto for capaz de gerenciá-lo de maneira eficaz. (Bassetto, 2006, p.5)

O papel do líder é fundamental no gerenciamento do capital humano e é por esse motivo que existe uma expectativa muito grande quanto ao desempenho desse profissional. Nesse contexto, o treinamento em liderança tornou-se um campo fértil do conhecimento. Muitas pesquisas e estudos foram realizados e muitas ferramentas interessantes foram desenvolvidas.

Bassetto (2006) ressalta ainda que existam dois aspectos comuns à maior parte dos programas de treinamento de liderança. O primeiro é o desenvolvimento da capacidade de enxergar cada subordinado como uma pessoa "única", com características, expectativas, ambições, desejos e necessidades próprias. O segundo, como consequência do primeiro, é o entendimento de que, para cada tipo de colaborador, é necessário que se aplique um estilo de liderança apropriado.

Percebemos que o colaborador põe a disposição da empresa o melhor de suas potencialidades quando está motivado, ou seja, quando percebe que o ambiente organizacional oferece condições para que ele realize seus desejos: de ser ativo e participativo, de poder fazer escolhas, de pertencer a um grupo em que é bem acolhido e respeitado, de desenvolver suas competências, de realizar, de ser reconhecido e de se sentir importante. Bassetto (2006, p.7) ao fazer uma análise bem superficial do papel do líder na equipe estipulou algumas dicas para que o Líder seja eficaz:

1ª- Nunca perder o foco de suas metas "apresentar bons resultados é fundamental"

2ª- Dedicar algum tempo para conversar com cada um de seus subordinados, para saber quais são suas expectativas, analisar seus pontos fortes, seus pontos a desenvolver, conversar sobre suas metas, sobre a empresa. "é importante que ele saiba que pode te procurar quando necessitar".

3ª- Tratar seus subordinados como gostaria de ser tratado "eles são humanos (como o líder) e têm competências que podem disponibilizar para o cumprimento das metas, casos se sintam motivados"

Como se pode perceber, a liderança é uma competência que, com bons propósitos e determinação, se desenvolve a cada dia. Mas esse processo pode ser melhorado ainda mais com os programas de treinamento, pois, utilizando-se literatura específica e o coaching, esse desenvolvimento pode ser acelerado ainda mais e conseqüentemente, melhorará a qualidade do trabalho do líder e da equipe.

## **IV METODOLOGIA**

### **4.1 Método e técnicas**

O método de pesquisa utilizado foi o dedutivo e a técnica empregada foi a aplicação de questionários de entrevistas. Como o trabalho foi pautado para averiguar a responsabilidade com a motivação do funcionário a partir dos recursos humanos, no sentido de gerar resultados positivos à instituição. Definiu-se como sujeitos de pesquisa funcionários de diferenciados setores da SEPLAN, dentre os quais: administrativos, setor de informática, motoristas, financeiro, setor de pessoal e acessória jurídica, entre outros. A pesquisa foi realizada na SEPLAN no mês de Agosto de 2010 e foi aplicada através de questionários de pesquisa que foi preenchido pelos próprios entrevistados.

Os resultados obtidos encontram suporte técnico na teoria de Herzberg, que divide em dois os fatores que influenciam na motivação das pessoas: higiênicos e motivacionais, onde o primeiro inibe a insatisfação, não influenciando os servidores a se dedicar, se refere às condições físicas e ambientais, tais como: salário, segurança no trabalho (estabilidade) e relações interpessoais. Já no caso do segundo, este produz efeitos na satisfação, refere-se ao tipo do trabalho e o que este pode lhe oferecer, como por exemplo: elogio, reconhecimento e realização profissional.

### **4.2 População ou amostra**

Os questionários de pesquisa foram aplicados a 20 funcionários de diferentes setores da Secretaria de Planejamento e 02 funcionários responsáveis pelo treinamento, sendo ambos componentes dos recursos humanos do órgão pesquisado, ou seja, o assessor jurídico e o administrador. Todos os funcionários são de contrato administrativo.

### **4.3 Perfil da instituição pesquisada**

A Secretaria de Planejamento Orçamento e Tesouro – SEPLAN foi criada através da Lei nº 0811/04, e sua incumbência inicial foi de coordenar o orçamento do estado, garantido assim, o equilíbrio financeiro da instituição.

De acordo com texto da referida Lei, a nova estrutura organizacional do Estado, passou a partir dessa data a ser disposta em seis comitês de desenvolvimento setorial que são: Secretaria Especial de Governadoria, Coordenação Política e Institucional; Secretaria Especial de Desenvolvimento da Gestão; Secretaria Especial de Desenvolvimento da Infra-Estrutura; Secretaria Especial de Desenvolvimento Econômico; Secretaria Especial de Desenvolvimento Social e a Secretaria Especial de Desenvolvimento da Defesa Social.

Cada comitê coordena uma determinada quantidade de unidades gestoras que são os outros órgãos do Estado, responsáveis pelas atividades das ações governamentais. E de acordo com suas funções administrativas os órgãos estão dispostos em quatro setores que são: o Setor Gestão formado por dezessete unidades gestoras, o Setor de Infraestrutura formado por duas unidades gestoras, o Setor Econômico ficou assim constituído por treze e o Setor Social por dezessete unidades gestoras.

Tendo em vista o que está disposto na Lei nº 0811/04, o art. 3º do Decreto nº 0028/05 que regulamenta a Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Orçamento, estabelece a seguinte estrutura da Coordenadoria de Gestão e Orçamento responsável pela elaboração e gestão do orçamento do Estado.

1. Coordenadora de Gestão e Orçamento
2. Núcleo de Área Social
3. Núcleo de Área Econômica
4. Núcleo de Área de Infra-Estrutura e Gestão
5. Núcleo de Consolidação Orçamentária

#### 4.3.1 Natureza Jurídica

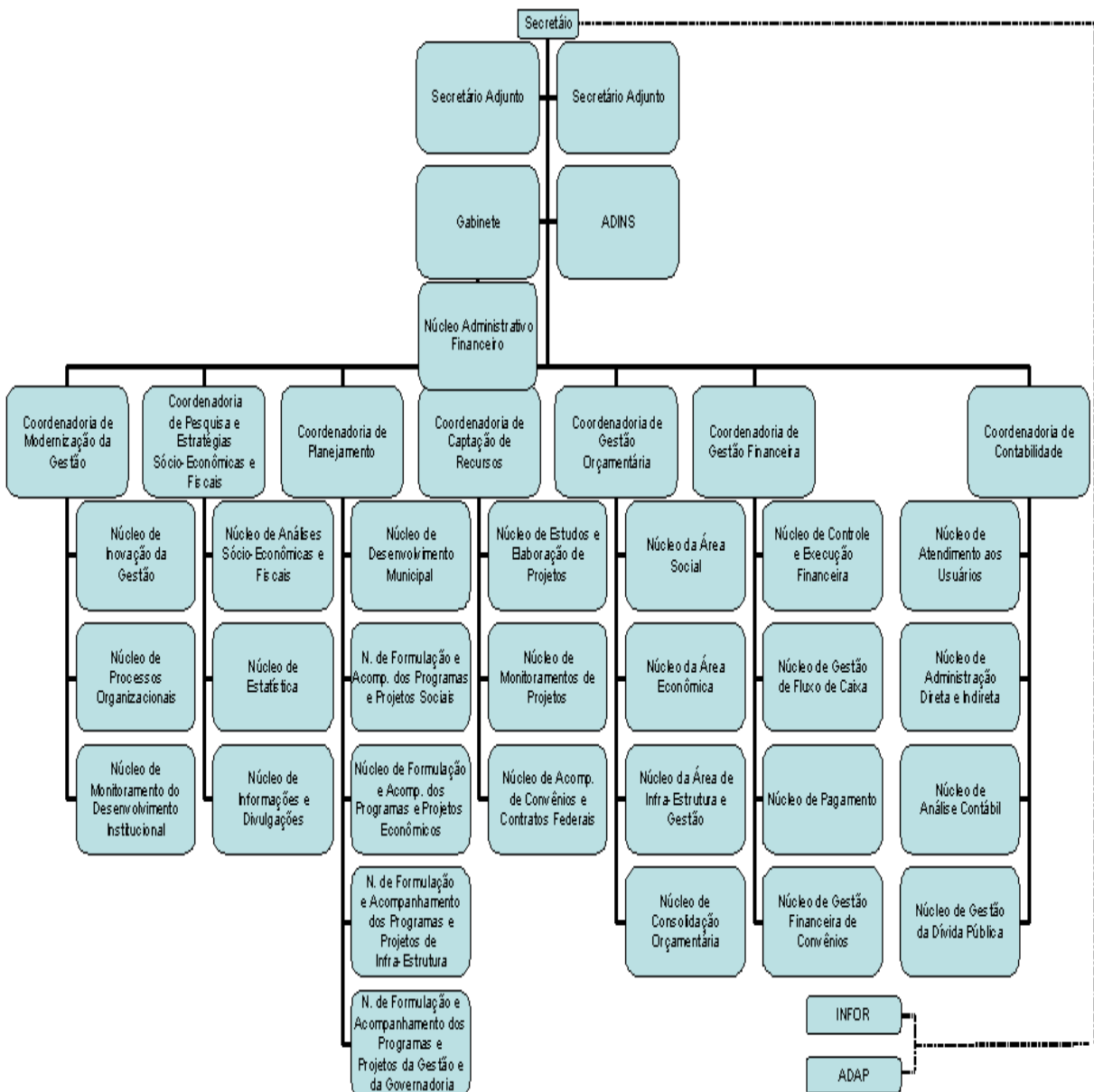
A Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Tesouro - SEPLAN; foi reestruturada através do art. 35 da Lei nº 0811, de 20 de fevereiro de 2004 e regulamentada pelo Decreto nº 0028, de 03 de janeiro de 2005.

Conforme a nova Estrutura Organizacional, a Secretaria passou a ser subordinada a Secretaria Especial do Desenvolvimento da Gestão do Estado do Amapá e não diretamente ao Gabinete do Governador.

### 4.3.2 Tamanho da Organização

A Secretaria possui um quadro de pessoal composto de cento e vinte e dois servidores, atuando na Secretaria onde funciona o Gabinete do secretário, as Assessorias Administrativa e Jurídica, a Coordenadoria de Modernização da Gestão, a Coordenadoria de Pesquisa e Estratégia Sócio-Econômicas e Fiscais, a Coordenadoria de Planejamento, a Coordenadoria de Captação de Recursos, a Coordenadoria de Gestão e Orçamento, a Coordenadoria, e no Anexo, que antes era a Secretaria da Receita, hoje funciona a Coordenadoria de Gestão Financeira e a Coordenadoria de Contabilidade.

### 4.3.3 Organograma da SEPLAN



Fonte: Coordenadoria de Modernização da Gestão

#### 4.3.4 Missão e Competência da Organização

A Secretaria tem como missão e competência “coordenar o planejamento, os resultados das políticas públicas estaduais, controlar a execução orçamentária e financeira, realizar a gestão das contas públicas, promover a modernização da gestão do Estado e a realização dos gastos, objetivando o equilíbrio fiscal, o desenvolvimento institucional, econômico, social e ambiental, visando a redução das desigualdades sócio-econômicas, e espaciais e a maximização do bem-estar da população do Estado do Amapá”. (art. 2º do Decreto nº 0028/05).

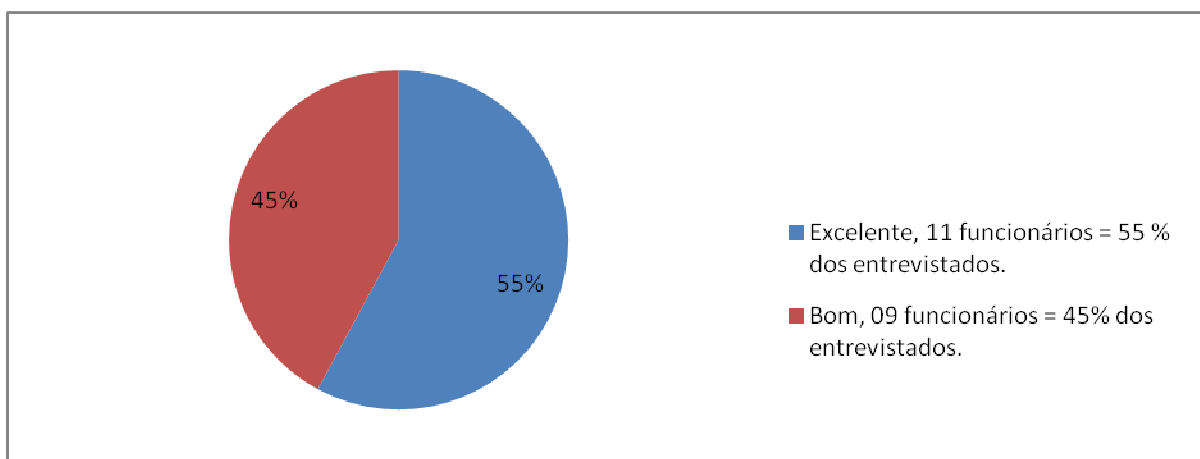
Além dessas competências, a Secretaria deverá “promover o intercâmbio e parceria com as instituições públicas e privadas, órgãos e entidades sociais, por meio de convênios, termos de acordo, com o fim de intercambiar experiências, realizar estudos, pesquisas, diagnóstico, formular políticas públicas e demais atividades a sua missão institucional”. (parágrafo único, inciso XVII, art. 2º do Decreto nº 0028/05).

## V ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Entrevista realizada com funcionários da SEPLAN

Iniciando-se a pesquisa com os funcionários, perguntou-se aos mesmos como eles poderiam caracterizar o relacionamento deles com a diretoria da instituição. Sobre essa questão observa-se os dados expostos no gráfico 1.

Gráfico 1: Caracterização do relacionamento entre funcionários e diretoria



Fonte: Entrevista realizada no mês de Agosto na SEPLAN

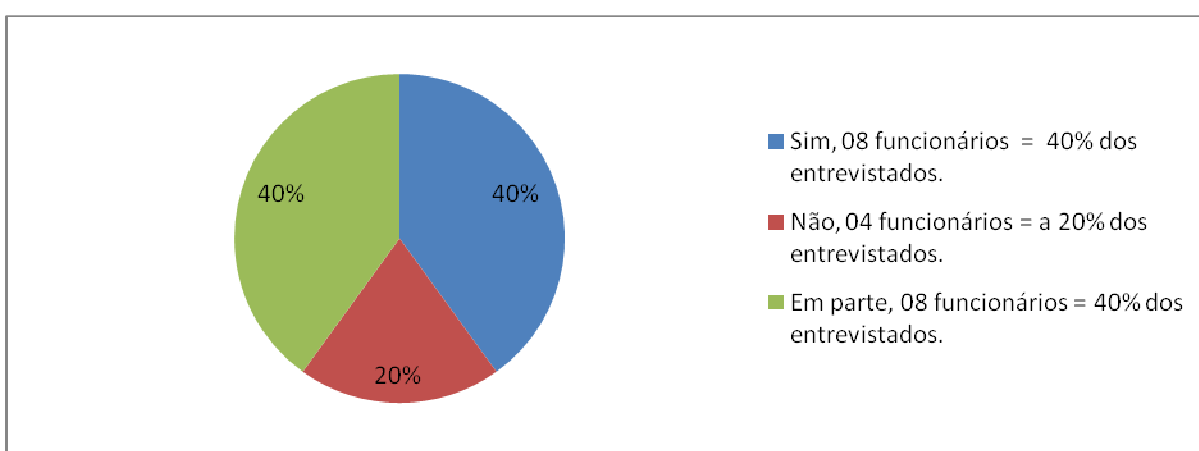
Como se pode observar a partir do exposto, a maioria dos funcionários, ou seja, 55% afirmaram ter um relacionamento excelente com a direção da instituição e os outros 45% caracterizaram como bom. Esse é um fator positivo para a instituição, já que a valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição. A confiança é a base de qualquer relação. E é sobre esse pilar que devemos construir o relacionamento com nossos colaboradores.

Portanto, no ambiente de trabalho, as atividades são compartilhadas quase sempre, por duas ou mais pessoas, sendo assim, para que essas atividades sejam executadas com sucesso, é preciso que haja confiança, uma boa comunicação, cooperação, respeito e amizade entre os membros do grupo. Essa relação provocará aumento de interação e cooperação,



repercutindo favoravelmente nas atividades e, conseqüentemente, na motivação e produtividade do grupo. Por outro lado, quando, no grupo, não há interação gerando sentimentos negativos de antipatia e rejeição, há um afastamento entre esses membros repercutindo negativamente na produtividade. Por isso, no sentido de averiguar a satisfação dos funcionários no desenvolvimento de suas atividades profissionais, perguntou-se aos mesmos se eles se sentem realizados com a função que desenvolvem na empresa. Sobre esse questionamento observa-se o gráfico 2.

Gráfico 2: Sobre a realização funcional no ambiente de trabalho.



Fonte: Entrevista realizada no mês de Agosto na SEPLAN

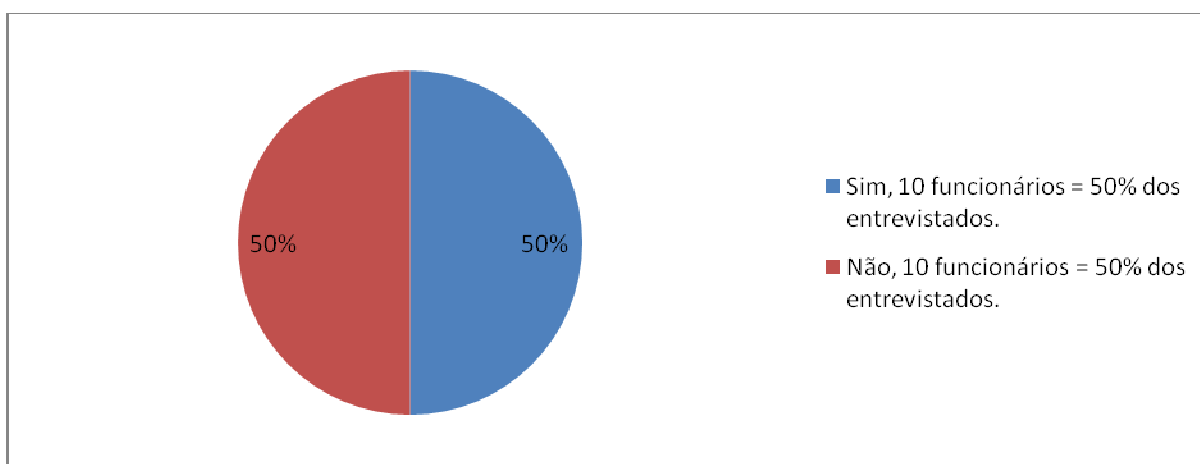
Como se pode observar, 40% dos entrevistados afirmou que se sentem realizados quando realizam suas funções profissionais, outros 40% respondeu que encontram-se realizados em parte e os outros 20% afirmaram que não. A realização pessoal e profissional é certamente um fator que influencia diretamente a qualidade dos serviços ofertados, pois, se o indivíduo exerce uma atividade com a qual se identifica, a tendência é que procure sempre aprimorar seus conhecimentos buscando a excelência em suas atividades. No caso dos entrevistados, percebe-se que há um percentual bem relativo que não se sente realizado em suas atividades profissionais, ou seja, 20%. Não se investigou os motivos que levam a essa insatisfação do funcionário, mas é possível prevêê que a mesma está relacionada as categorias estabelecidas por Maslow quando afirmou existir uma hierarquia das necessidades que motivam o indivíduo a ação.

O autor estabeleceu cinco categorias para a auto-realização do ser humano, estando as necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes

de se preocupar com as de nível mais elevado. Dentre essas necessidades encontram-se: abrigo, fome, vestimenta. Acrescentando-se o conforto físico, melhor remuneração imediata, cabe então ao empregador oferecer salário, férias, período de descanso no trabalho, pausa para refeições, banheiros, ar e água puros.

Observando todas as categorias estabelecidas pelo autor, acrescentaríamos a elas a atuação na área de formação, pois como sabemos, além de promover a satisfação, o fato de o profissional atuar tendo domínio do que faz, proporciona-lhe mais motivação e resultados positivos. Por isso, perguntou-se aos entrevistados se na atuação profissional dos mesmos eles exercem funções que digam respeito a suas respectivas áreas de formação. No gráfico 3 observa-se os dados referentes a esse questionamento.

Gráfico 3: Referente a atuação dos funcionários na área de formação



Fonte: Entrevista realizada no mês de Agosto na SEPLAN

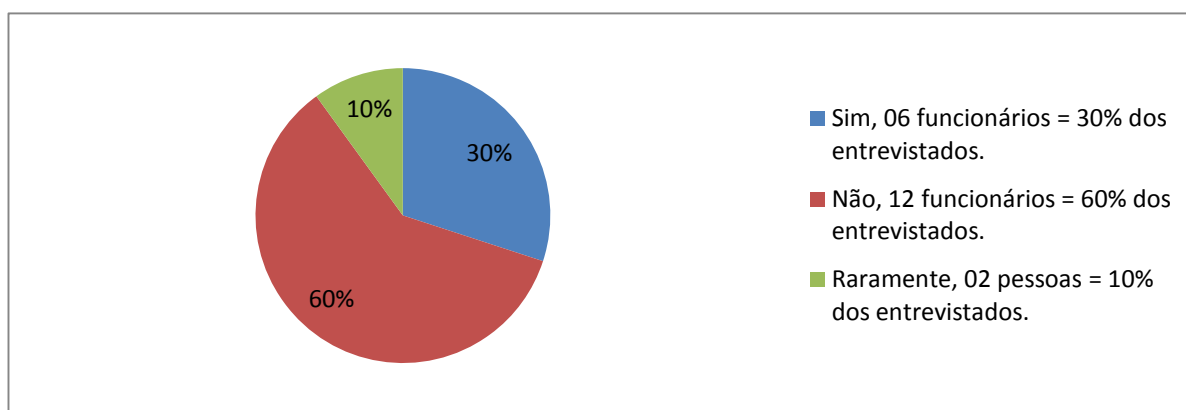
Observando-se os dados referentes à função dos funcionários serem a mesma para o qual se formaram, 50% dos entrevistados respondeu que atuam na área de formação e os outros 50% disseram que não. As atitudes das pessoas em relação aos trabalhos executados determinam o grau de satisfação com a tarefa que desenvolvem. Neste sentido, os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho são o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo. Por isso, seguindo a mesma concepção, Chiavenato sugeriu: Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização. Entre os vários recursos

organizacionais, as pessoas destacam-se por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter eminentemente dinâmico e por seu incrível potencial de desenvolvimento.

Com relação à organização e ao cargo que desempenha, os funcionários podem expressar sua satisfação de diversas formas, tais como: maior desempenho, maior disponibilidade para o trabalho, espontaneidade e conseqüentemente, mais produção. Neste sentido, pode-se afirmar que a satisfação no trabalho é a variável central em muitas teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, como a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente de trabalho. Vale lembrar que a satisfação tem sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e dos funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

Cabe então à organização conhecer as aspirações de seus colaboradores e canalizar ações para que ambos caminhem na mesma direção, embora aparentemente com fins distintos. Para isso, é necessário investir na formação profissional dos colaboradores, entra então ai, o papel dos recursos humanos, que deve oferecer com freqüência aos colaboradores, cursos de formação, seja em áreas específicas, seja de relações interpessoais. Foi pensando nesta necessidade, que se decidiu investigar se o órgão pesquisado oferta cursos de formação aos profissionais que ali atuam. No gráfico 4, observa-se os dados referentes a este questionamento.

Gráfico 4: Referente a cursos de formação ofertados aos funcionários pela SEPLAN

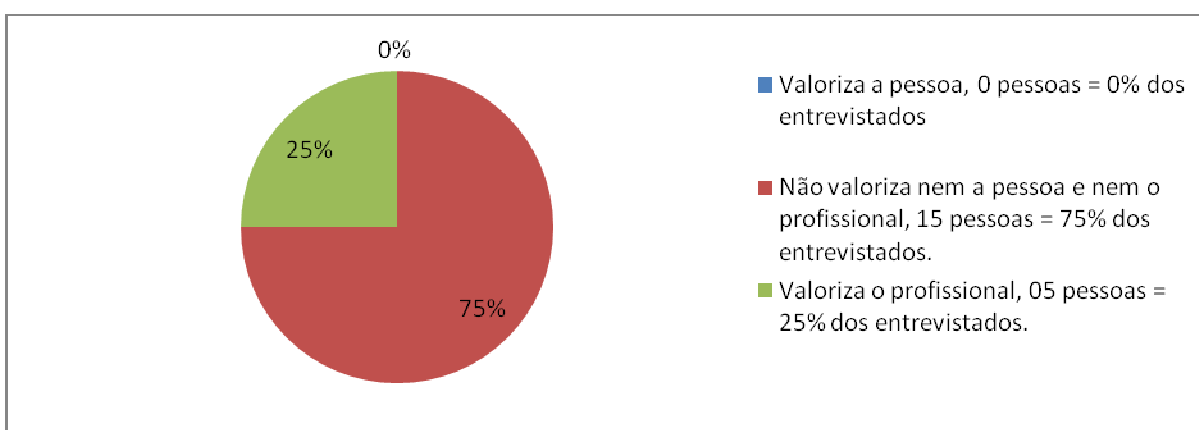


Fonte: Entrevista realizada no mês de Agosto na SEPLAN

Neste caso, podemos observar que há contradições nas respostas dos entrevistados, ou seja, para 30% existe formação, 10% afirmaram que existe formação mas é raramente. Já os outros 60% foram enfáticos ao afirmar que não há formação continuada ofertada aos mesmos. Devido ao impasse, a possível explicação é que para alguns sejam ofertados cursos de formação e para outros não. Como se pode notar, os prejudicados, ou seja, os que não são contemplados com as formações continuadas é a maioria, 60%, neste caso a instituição está de certa forma, excluindo estes funcionários que por assim sentirem-se, podem não estar produzindo utilizando todo o seu potencial. Em menos de 30 anos ocorreram mudanças fundamentais, modificando radicalmente a paisagem da formação passando de uma visão social e humanista, para uma visão econômica e realista da produção de competências. Sendo assim, a profissionalização exigiu mudanças. A prática profissional tornou-se a partir de então, um espaço autônomo de aprendizagem, onde já não se aplicam só teorias elaboradas fora dela.

O conceito de aprendizagem organizacional procura traduzir a ideia de que a formação e a mudança se operam através da organização, não se tratando portanto de mudar pessoas supostamente carentes, mas as organizações e os seus problemas, valorizando-se os saberes experienciais, os contextos e processos coletivos de trabalho. Sendo assim, no sentido de averiguar a concepção dos funcionários sobre a valorização dos mesmos por parte da instituição, perguntou-se se eles são valorizados enquanto pessoas ou apenas como profissionais. Os dados relativos a este questionamento podem ser observados no gráfico 5.

Gráfico 5: Valorização da empresa em relação a pessoa e o profissional.



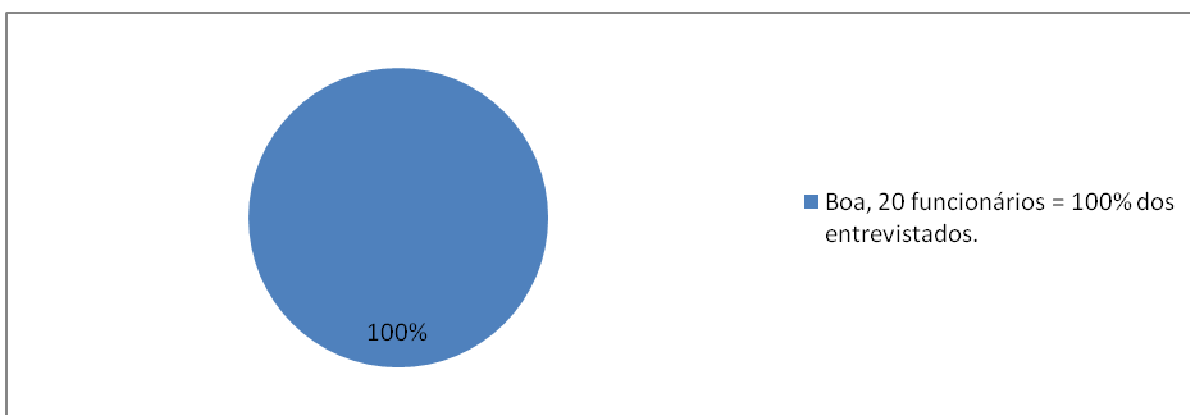
Fonte: Entrevista realizada no mês de Agosto na SEPLAN

A satisfação pessoal e profissional é de extrema importância para que o indivíduo realize suas tarefas diárias. Sendo assim, quando observa que é valorizado, que seus esforços são recompensados, a tendência é que melhore ainda mais sua atuação. Por isso, para que se

tenha qualidade de vida no trabalho, os programas motivacionais têm um papel fundamental dentro das organizações. A valorização da pessoa na instituição é tão importante porque as Organizações não existem sem as pessoas. Apesar de todos os seus recursos organizacionais - como máquinas, equipamentos, instalações, capital financeiro, tecnologia – as organizações se baseiam em pessoas para poderem operar e funcionar adequadamente em um ambiente carregado de oportunidades e ameaças.

Já que na atualidade as pessoas estão investindo cada vez mais em capacitação e aprendizagem para conseguir um emprego público, é preciso que elas tenham um retorno, um reconhecimento maior quando assumem o cargo para o qual se preparou e foi designada. Afinal, foram muitas as barreiras ultrapassadas, grande concorrência e principalmente investimento em aquisição de conhecimentos, sendo assim, nada mais justo que seja reconhecida por seu esforço. Deste modo, o papel dos Recursos Humanos é fundamental, porque, as unidades de RH funcionam como consultores internos, gerando e oferecendo recursos e condições para um efetivo gerenciamento do talento, conhecimento e do capital humano por meio dos gerentes que trabalham como gestores de pessoas. Sendo assim, perguntou-se aos entrevistados, como os mesmos caracterizam as relações interpessoais na empresa onde trabalham. Sobre essa questão observa-se o gráfico 6, no qual estão expostos os resultados.

Gráfico 6: Caracterizando as relações interpessoais na SEPLAN



Fonte: Entrevista realizada no mês de Agosto na SEPLAN

Observa-se que esse é o único ponto em que há unanimidade nas respostas, verificando-se que o clima entre os colegas é de modo geral bom, resultando em um ambiente propício ao desenvolvimento do trabalho. Porém, ressalta-se que mesmo havendo um bom relacionamento interpessoal na instituição, percebe-se que os entrevistados não se sentem valorizados, como apresentado no gráfico 5, e conseqüentemente não estão motivados,

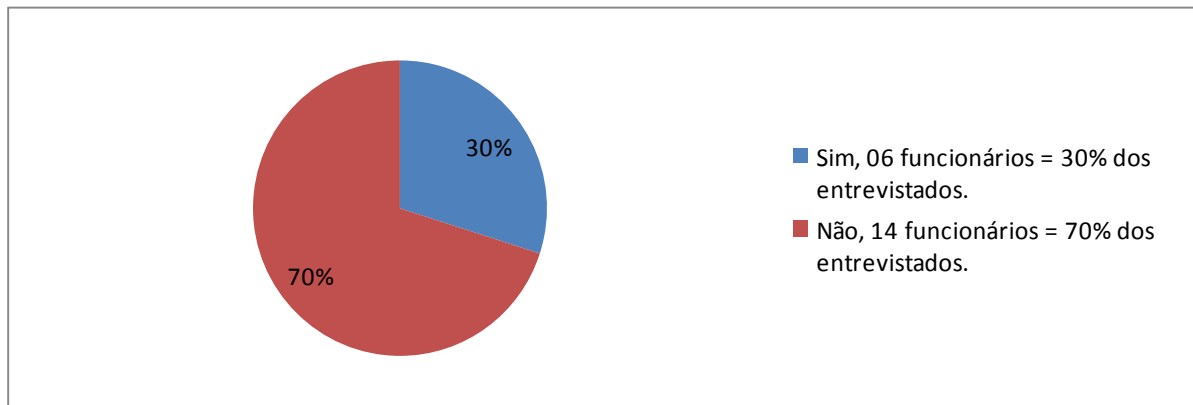
confirmando o pensamento de Herzberg, onde o coleguismo seria uma expectativa natural, que não gera mais satisfação, apenas gerando insatisfação quando ausente.

No ambiente de trabalho, tudo pode acontecer, ou seja, tudo pode influenciar o comportamento das pessoas e, em conseqüência, influenciar nas relações interpessoais e provavelmente nos resultados das empresas, sejam em todos os sentidos. Tal afirmação advém do fato de que, o ser humano é feito do ambiente em que vive, e que é gerado por necessidades básicas as quais motivam ou não para exercer determinadas tarefas, sejam as necessidades fisiológicas como alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, etc. Ou as necessidades psicológicas como segurança interna, participação, autoconfiança e afeição; necessidades de auto - realização como ímpeto para realizar o próprio potencial, estar em contínuo autodesenvolvimento.

As referidas necessidades não satisfeitas também são causas de comportamento, ocasionando a desordem do indivíduo, como agressividade, reações emocionais, alimentação e apatia. A falta de vontade para realizar um bom exercício de seu trabalho, a perda do desejo de crescer, de progredir, ficando a imaginação em segundo plano, o pensamento se restringe tão somente em seu problema pessoal, prejudicando sua auto-realização no trabalho. Logo, pode-se afirmar que os relacionamentos interpessoais dependerão das realizações e satisfações das necessidades individuais, mas muitas vezes o ser humano se comporta de forma dualista, podendo cooperar diante de uma situação ou competir, sentindo que seus objetivos estão ameaçados por outros do grupo. Não se obtém e nem se pode exigir de uma equipe ou grupo, se este não estiver num patamar de comodidade e de condições para realização de suas necessidades essenciais. Sendo assim, acredita-se que quanto melhor e bem atendidas estas necessidades, melhor será o desempenho de sua equipe ou grupo.

Deste modo, objetivando averiguar a prática de formação ofertada pela SEPLAN, perguntou-se aos entrevistados se os mesmos já haviam participado de cursos ofertados pela empresa onde trabalham. Sobre esse questionamento observa-se os dados no gráfico 7.

Gráfico 7: Sobre a participação dos entrevistados em cursos de formação ofertados pela SEPLAN



Fonte: Entrevista realizada no mês de Agosto na SEPLAN

O sucesso de uma empresa depende das pessoas que ali trabalham, sendo assim, é necessário haver investimentos na formação das mesmas, pois como se sabe, quanto melhor a formação, maior o desempenho. Vale lembrar ainda, que as organizações são compostas por seres humanos que nelas convivem, portanto, são aquelas capazes de unir as responsabilidades e a capacidade de aprender de cada um, ou seja, onde todos aprendem juntos, oportunizando o crescimento profissional. Cabe às organizações promoverem o desenvolvimento de habilidades técnicas, pessoais e profissionais, buscando a valorização do ser humano e a melhoria das relações interpessoais nas organizações.

Essa necessidade advém do fato de que na atualidade, centraliza-se o momento de transformação, momento em que se repensam os valores e principalmente criam-se condições para o crescimento do ser humano, buscando através disso um novo direcionamento para si e para a organização. É reconhecida a necessidade da presença do homem para a realização completa do trabalho, mesmo na modernidade quando a tecnologia impõe a existência da máquina para substituí-lo.

## 5.2 Entrevista realizada com o assessor jurídico e o administrador do Recursos Humanos da SEPLAN

Um fator essencial para manter a motivação na equipe de trabalho está relacionado ao treinamento, quando a empresa investe neste, a expectativa é que se tenham pessoas mais

satisfeitas e mais eficientes no desenvolvimento das tarefas. Walter (2006, p.20) nos leva a refletir sobre essa questão quando diz que muitas vezes tenta-se formar ou aprimorar gestores de pessoas, ou vendedores, ou “comerciais” para atuação no mercado, contratando-se cursos de teorias gerenciais, ou de vendas, ou de conquista de clientes que relacionam alguns comportamentos ligados aos temas principais.

No entanto, segundo o autor, não se atenta para o fato de que profissionais a serem treinados são absolutamente carentes de pré-requisitos comportamentais absolutamente necessários, como, por exemplo, um bom relacionamento humano, que é indispensável a qualquer função pública. Não se trata, neste caso, de apenas conhecer teorias ou receitas comportamentais, mas de, efetivamente, exercer a habilidade, ser capaz de colocar o conhecimento em prática e isso exige exercício, muito exercício antes dos resultados aparecerem. Por tudo isso, a primeira pergunta direcionada aos entrevistados foi no sentido de averiguar quais os procedimentos que a equipe responsável costuma seguir antes do treinamento para o desenvolvimento do mesmo.

Sobre esse questionamento foi respondido que antes do treinamento a equipe costuma “reunir os envolvidos e fazer uma explanação do serviço a ser implementado, transmitindo ao participante, tarefas que serão desenvolvidas ao longo do treinamento” e ainda que: “haja um comprometimento de todos quanto a participação integral”.

Neste caso, percebe-se que os entrevistados não tem uma concepção clara do que seja necessário para efetivar um treinamento, sobre essa questão, vale salientar que é preciso que se estabeleçam com antecedência os objetivos dos pontos que se deseja transformar, neste caso os autores frisam: “antes de qualquer atitude é necessário saber qual a intenção da mudança, qual a visão do que se quer alcançar, quais os novos comportamentos que você quer atingir”. Somente após fazer essa definição, pode-se partir para o desenvolvimento das atividades propostas. Partindo dessa concepção, perguntou-se aos entrevistados, quais os objetivos definidos quando aplicam um treinamento voltado aos funcionários.

Sobre essa questão nos foi respondido que os objetivos são: “*Melhorar o desempenho pessoal, capacitar para o desempenho da função, melhoria dos serviços prestados*”. O outro entrevistado respondeu: “*a finalidade dos treinamentos é alcançar a meta*”.



*pretendida, que é de transmissão de conhecimentos ao funcionário visando aumentar sua capacidade de trabalho.”*

Para definir princípios que devem ser levados em consideração no ato de planejar o treinamento, deve-se determinar necessidades de treinamento, identificar ou selecionar as pessoas que devem participar do programa de treinamento; projetar e programar o treinamento necessário; conduzir programas de treinamento e avaliar o programa de treinamento e a contribuição das técnicas específicas aos programas.

Verifica-se, de acordo com as respostas dos entrevistados, que a equipe define objetivos, e um destes está relacionado a melhorar o desempenho pessoal do funcionário. Salienta-se, porém, que mesmo que a equipe consiga atender todas as exigências básicas para iniciar o trabalho, nem isso vai garantir o sucesso absoluto, uma vez que o interesse dos participantes é essencial para que se atinjam os objetivos em qualquer atividade que envolva pessoas. Vale lembrar que dificilmente o profissional na empresa vai confessar ou admitir claramente que não tem interesse nas atividades de treinamento e desenvolvimento então, cabe ao profissional que vai realizar as atividades, o papel de verificar de que modo vai utilizar recursos e metodologias para melhor estimular o envolvido.

Uma vez que nossa pesquisa também foi pautada na importância do trabalho em equipe para haver motivação individual e coletiva, perguntou-se aos funcionários, se na instituição pesquisada é enfatizado o trabalho em equipe. Como resposta a essa pergunta obteve-se: *“Sim, pois a importância do trabalho em equipe é substancial para que haja harmonia entre o grupo”*. O outro funcionário respondeu que: *“sim, algumas unidades praticam o trabalho em equipe por ocasião de algum trabalho iniciado”*.

Certamente quando se tem uma equipe de trabalho organizada, os resultados são melhores do que aqueles alcançados com o trabalho individual. No entanto, em toda equipe é necessário haver um líder, pois é ele quem vai orientar como deve ser o andamento do trabalho, como ele vai ser desenvolvido. Um dos requisitos para esse cargo é a experiência do profissional. Sobre o trabalho de equipe, a aprendizagem é um ingrediente central da aprendizagem organizacional. Sendo assim, pode-se definir a equipe como um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, que se comprometem com um propósito

comum e com abordagem e metas de um dado desempenho, pelo qual se consideram mutuamente responsáveis.

Outro tema abordado na pesquisa realizada foi quais as metodologias de trabalho que a equipe de treinamento costuma utilizar para desenvolver suas ações. Um dos entrevistados respondeu que a *“primeiramente faz-se o levantamento das necessidades; solicita a autorização para o titular da Secretaria e em seguida encaminha à Escola de Administração Pública.”*. O outro entrevistado apenas falou da importância do treinamento, sem, no entanto destacar as metodologias.

Em qualquer tipo de treinamento as metodologias são essenciais para garantir o sucesso. Por isso, elas precisam ser anteriormente selecionadas e utilizadas adequadamente. Caso isso não ocorra, o treinando não irá se sentir motivado e conseqüentemente, os objetivos propostos para aquela ação não serão alcançados. Determinada à natureza das habilidades, conhecimentos ou comportamentos terminais desejados como resultado do treinamento, o próximo passo é a escolha das técnicas a serem utilizadas. São essas técnicas que farão a diferença, ou seja, elas são em grande parte responsáveis pelo sucesso ou não das atividades que serão desenvolvidas. Por isso, devem ser pensadas e selecionadas com bastante critério, a fim de que se possam atingir os objetivos traçados no início do trabalho.

Sendo assim, foi perguntado ainda aos entrevistados se a empresa costuma valorizar a relação interpessoal entre as equipes de trabalho. Sobre essa questão foi respondido pelo administrador que *“sim, e essas relações servem para nivelar conhecimentos e experiências”*. O outro funcionário não respondeu a esse questionamento.

Como se pode observar, ao longo deste trabalho, o treinamento é uma experiência que produz uma mudança permanente em um indivíduo melhorando sua capacidade de desempenhar um determinado cargo. Ele envolve uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos. Interfere também naquilo que os empregados conhecem, em como eles trabalham, em suas atitudes perante o seu trabalho ou em suas interações com os colegas ou superiores.

É importante esclarecer, que o treinamento não pode ser confundido com a simples realização de cursos que transmitem novas informações. Treinar significa atingir o nível de

desempenho desejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo dos indivíduos que nela trabalham e para isso é necessária uma cultura organizacional favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças. Além disso, é preciso verificar se as técnicas de treinamento são eficazes no alcance dos objetivos propostos pela empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se pela presente pesquisa que os programas motivacionais instituídos no âmbito da SEPLAN não apresentam muito compromisso com programas voltados a motivação dos funcionários que ali atuam. No entanto devido os entrevistados serem funcionários do contrato administrativo, pode ser que tenham omitido a verdade por temer represálias, pois como se sabe, a pesquisa foi realizada durante o período eleitoral, sendo assim, era preciso que esses funcionários garantissem suas permanências naquele setor.

Verificou-se ainda, que o pouco que é feito ainda não é suficiente para a motivação, produtividade e qualidade do trabalho apresentado pelos servidores da casa. Essa afirmação advém do fato de que a valorização do potencial humano é imprescindível dentro do órgão ao qual ele faz parte. Além da boa remuneração, dos modernos equipamentos de trabalho, da boa estrutura predial e do bom ambiente de trabalho, a SEPLAN tem que investir mais na valorização e nas relações afetivas e emocionais de seus servidores, através da comunicação, da motivação e das relações interpessoais, inovando cada vez mais, implementando novos programas motivacionais voltados para o bem-estar social, pois, investindo no potencial humano, estará dando um passo à frente na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Ressalta-se que como o propósito que se teve aqui não foi o de analisar os determinantes do desempenho, mas somente situar e definir concretamente a importância e o compromisso do RH com a motivação, observando de que forma ele está desenvolvendo suas ações na instituição pesquisada. Deste modo, é preciso que tenhamos em mente, então, que essencialmente a motivação é um processo que implica na vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo, o que cobre três aspectos: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia.

Deste modo, a partir do momento que a motivação e a produtividade no trabalho estão relacionadas uma com a outra, pode-se afirmar que quando trabalhamos motivados, nossas atitudes são de incentivos aos nossos colegas também. Nós somos motivados por

alguma razão, seja uma perspectiva de aumento salarial, uma promoção, bom ambiente de trabalho e etc.

Pesquisas e estudos revelam que as pessoas que enriquecem se dedicam a uma ocupação de seu agrado, ao invés de tolerar um trabalho do qual desgostam, tentando poupar para o “grande final”, quando por fim se experimenta o prazer. O fato se justifica porque o dinheiro em si é uma substância neutra, que se atrai por energia, ânimo e entusiasmo elevados. Portanto quanto mais gostamos de nosso trabalho, mais tendemos a atrair dinheiro ao realizá-lo.

Neste sentido, com dinheiro ou sem, o mais importante na implantação de programas motivacionais é fazer com que o colaborador reconheça que deve dar o melhor de si dentro do trabalho, pois isso garantirá seu futuro profissional e do órgão onde trabalha. Em contrapartida, este deve reconhecer que tem a obrigação de fornecer as melhores condições para que o seu servidor renda o que ela mesma exige. E devem ser tanto condições de trabalho, como um ambiente harmônico, um bom clima organizacional e salários compensadores, condições de descanso adequado para a recuperação das energias e da vontade para superar mais e mais desafios. Vale lembrar que as carências representam estados interiores; por isso, não se podem criar necessidades motivacionais dentro de alguém. São as necessidades e não aquilo que satisfaz essas necessidades a fonte da sinergia motivacional.

Porém, é preciso ressaltar que cada pessoa deve ser motivada de forma diferente, pois cada qual tem necessidades e emoções distintas. O homem é um ser insaciável, uma vez satisfeita uma necessidade, automaticamente surgirá outras, por isso, é importante que a SEPLAN diversifique os benefícios, adequando-os de acordo com as necessidades dos servidores. Essa afirmação advém da constatação feita a partir da análise dos dados obtidos através da pesquisa como também por numerosas teorias mostram que, do ponto de vista da interação do indivíduo com o seu ambiente profissional, o enfoque mais adequado difere daquele tradicionalmente adotado, sendo assim, já que foi observado que naquele ambiente profissional não há muitas perspectivas em relação a valorização e motivação do profissional, é necessário que novas medidas sejam adotadas pelo órgão para melhorar a situação atual.

Como se pode observar, não é difícil manter a motivação no ambiente de trabalho e os resultados provenientes da mesma podem gerar mais resultados positivos a empresa do que se pode esperar. No entanto, nem todas as instituições têm conhecimento dessa importância e acabam por desperdiçar a potencialidade dos funcionários por não investir na valorização, na motivação pessoal. Essa é uma situação preocupante porque parece que nas empresas o funcionário é tido apenas como um executor de tarefas, já não há preocupação com a pessoa, saber de seus sentimentos, suas expectativas de vida. O que as empresas querem é que as tarefas sejam cumpridas a contento, em tempo hábil é de preferência sem gerar mais ônus, ou seja, preza-se somente pela quantidade e não pela qualidade, o que geralmente pode causar prejuízos incalculáveis e até mesmo falência de muitas instituições.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- BASSETTO, C. **Gênero e Carreira Profissional na Engenharia Cartográfica**. In: **Simpósio Brasileiro de Geomática**, Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: mitos crenças e mal-entendidos**. Revista de Administração de Empresas, v. 37, abr./jun. 1997.
- BOOG, Gustavo G (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento Gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson, 2006.
- \_\_\_\_\_, **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. Manole. São Paulo: 2009.
- \_\_\_\_\_, **Gerenciando pessoas**. 2. ed. São Paulo : Makron Books: 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados**. Gente. 2008.
- CUNHA, C. J. **Planejamento estratégico**. Florianópolis, UFSC, 1998.
- DEL FIACO, Juliana Luiza Moreira. **Das relações humanas a importância do fator humano nas instituições de ensino superior**. Disponível em: [http://www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/revista/pdf3/DAS\\_RELACOES\\_HUMANAS.PDF](http://www.unievangelica.edu.br/graduacao/administracao/revista/pdf3/DAS_RELACOES_HUMANAS.PDF). Acesso em Novembro de 2009.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001.
- FISCHMANN, Adalberto A e ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**; São Paulo: Atlas, 1990.
- HAMPTON, David. R. **Administração contemporânea**. 3ª ed. revisada. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- LACOMBE, Francisco, HEILBORN, Gilberto. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo. Saraiva. 2003.
- MAXIMIANO, Antoni C. Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2000.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MICHELETTI, Camila. **Trabalho em equipe: essencial para todas as empresas: Antes e depois de ser contratado, saiba como obter os melhores resultados**. Revista Amanhã. 2009. Disponível em: <  
[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho\\_equipe.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho_equipe.shtm) >. Acesso em Setembro de 2009.

OLIVEIRA, EDMILSON MARTINS DE. **A importância do planejamento estratégico como ferramenta para desenvolvimento organizacional em pequenas e médias empresas**. ESAB Escola Superior Aberta do Brasil, 2007

PERKINS-REED, M. A. **Guia para satisfação no trabalho**. Trad. de Ieda Moriya. São Paulo: BestSeller, 1990.

PERRUCCINE, Jany Caon. **O desenvolvimento das equipes na melhoria de resultados organizacionais**. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de pós-graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3500/000339306.pdf?sequence=1> Acesso em Outubro de 2009.

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

RODRIGUES, A. **A análise de necessidades na formação de professores**. Porto Editora: Porto Alegre.1993

SANTOS, Gisele do Rocio Cordeiro Mugnol. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos**. Curitiba - Ibplex. 2007.

SPECTOR, Paul.E. **Psicologia nas organizações**. Saraiva. 2006.

WALTER, Antônio. **Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional: erros, acertos e soluções**. Qualitymark: Rio de Janeiro. 2006



**APÊNDICES**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ – UNIFAP**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSOS – TCC**  
**FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS**

1- Como você caracteriza o seu relacionamento com a diretoria do órgão onde trabalha?

- Insuficiente
- Bom
- Excelente

2- Você se sente realizado com sua função profissional?

- Sim
- Não
- Em parte

3- Nas atividades profissionais você exerce a função de sua formação?

- Sim
- Não

4- O órgão onde você trabalha costuma oferecer cursos de aperfeiçoamento e formação?

- Sim, com frequência
- Não
- Raramente

5- Para você, o órgão valoriza o profissional enquanto pessoa ou ela vê apenas o profissional?

- Valoriza a pessoa
- Valoriza o profissional
- Não valoriza nem o profissional e nem tampouco a pessoa

6- Como você caracteriza as relações interpessoais no órgão em que você trabalha?

- Ruim
- Boa
- Excelente

7- Você já participou de cursos de relações humanas ofertados pelo órgão?

- sim
- Não

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ – UNIFAP**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**  
**FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS DIRECIONADO A ADMINISTRAÇÃO DA**  
**EMPRESA**

- 1) Antes de efetuar um treinamento, quais os procedimentos que a equipe costuma seguir para o desenvolvimento do mesmo?
- 2) Os treinamentos ofertados aos funcionários têm a finalidade de atingir quais objetivos?
- 3) No órgão, é enfatizada a importância do trabalho em equipe?
- 4) Quais as metodologias de trabalho que a equipe de treinamento costuma utilizar para efetuar-lo?
- 5) O órgão costuma valorizar a relação interpessoal entre as equipes de trabalho? De que forma?