



**CAMPUS VENÂNCIO AIRES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Daniel Melo Pfeifer

**DESENVOLVIMENTO PESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE: A IMPORTÂNCIA  
DOS RELACIONAMENTOS PESSOAIS PARA O SUCESSO DA EMPRESA**

Venâncio Aires

2022

Daniel Melo Pfeifer

**DESENVOLVIMENTO PESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE: A IMPORTÂNCIA  
DOS RELACIONAMENTOS PESSOAIS PARA O SUCESSO DA EMPRESA**

Relatório do Trabalho do Curso de Administração II, da  
Universidade de Santa Cruz do Sul, campus de Venâncio  
Aires, para fins de avaliação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Ione Sardão

Venâncio Aires

2022

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por ter me concedido saúde, força e disposição.

Agradeço, a minha orientadora Prof.<sup>a</sup>. Ms. Ione Sardão, por aceitar conduzir o meu trabalho de conclusão acadêmico, pelos esclarecimentos, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo e pela dedicação em suas orientações prestadas na elaboração deste trabalho.

A todos os meus professores do curso de Administração da Universidade Santa Cruz do Sul pela excelência da qualidade de ensino e auxílio de cada um.

A minha esposa Carla por ser minha companheira de estudo, de fé e de vida, pela compreensão e paciência demonstrada durante o período de estudos.

Aos meus pais Gilberto e Adriana que sempre estiveram ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha trajetória junto com meus irmãos Rafael, Gabriel, Leandro e Daniely.

A todos a minha admiração e agradecimento.

## RESUMO

O desenvolvimento pessoal e o trabalho em equipe são de extrema importância para o sucesso da empresa. Sabe-se que lidar com pessoas não é uma tarefa fácil, e num ambiente de trabalho é uma missão ainda mais complexa. Trabalhadores que se relacionam bem são mais motivados e conseguem atingir com mais facilidade os objetivos da empresa. O objetivo deste estudo teve como fatores de pesquisa a gestão de pessoas, o desenvolvimento pessoal e o trabalho de equipe, a motivação e o papel da liderança visando melhores resultados no desempenho funcional nos indivíduos que atuam no CFC Venâncio Aires. O método de pesquisa utilizado foi o estudo bibliográfico na área de gestão de pessoas e em seguida, utilizando-se como instrumento de investigação, foi aplicado um questionário com os colaboradores da empresa para se prosseguir com a análise dos dados de forma quantitativa, sendo que as respostas foram organizadas e consolidadas em forma de tabelas. Os principais resultados evidenciados são em relação a desmotivação e o estresse no trabalho prejudicando o desempenho do grupo. Assim também, o fator da falta de possibilidade de crescimento dentro da empresa e problemas no trabalho em equipe são fatores que influenciam no alcance dos objetivos e metas da empresa. Desta forma a organização necessita elaborar estratégias e criar um plano de ação no intuito de envolver toda a equipe na busca da solução dos problemas apresentados, visando a melhoria contínua do ambiente de trabalho, no alcance das metas e no sucesso da empresa.

**Palavras chave:** desenvolvimento pessoal, trabalho em equipe, motivação, liderança.

## **ABSTRACT**

Personal development and teamwork are extremely important for the company's success. It is known that dealing with people is not an easy task, and in a work environment it is an even more complex mission. Workers who get along well are more motivated and can more easily achieve the company's goals. The objective of this study had as research factors people management, personal development and teamwork, motivation and the role of leadership aiming at better results in functional performance in individuals who work at CFC Venâncio Aires. The research method used was the bibliographic study in the area of people management and then, using as a research instrument, a questionnaire was applied to the company's employees to proceed with the analysis of the data in a quantitative way, being that the answers were organized and consolidated in the form of tables. The main results evidenced are in relation to demotivation and stress at work impairing the performance of the group. Likewise, the lack of possibility of growth within the company and problems in teamwork are factors that influence the achievement of the company's objectives and goals. In this way, the organization needs to develop strategies and create an action plan in order to involve the entire team in the search for the solution of the presented problems, aiming at the continuous improvement of the work environment, in the achievement of goals and in the success of the company.

**Keywords:** personal development, teamwork, motivation, leadership.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Número de entrevistados por gênero e idade .....	51
Tabela 02 – Número de entrevistados por gênero segundo a escolaridade .....	51
Tabela 03 – Número de entrevistados por gênero segundo o estado civil .....	52
Tabela 04 – Número de entrevistados por gênero segundo o tempo de trabalho na empresa pesquisada .....	52
Tabela 05 – Número de entrevistados que opinaram sobre a imagem do CFC Venâncio Aires .....	53
Tabela 06 – Percentual de entrevistados segundo a percepção .....	54
Tabela 07 – Número de entrevistados que se manifestaram sobre a capacidade do Setor do Comercial em entender as necessidades do cliente .....	56
Tabela 08 – Número de entrevistados que se manifestaram sobre a capacidade do Setor de Atendimento de resolver os problemas durante a visita do cliente .....	56
Tabela 09 – Número de entrevistados que se manifestaram sobre a facilidade do relacionamento dos instrutores com os clientes .....	57
Tabela 10 – Número de entrevistados que se manifestaram sobre os motivos de afastamento dos funcionários da empresa .....	58
Tabela 11 – Número de entrevistados de acordo com sua percepção segundo as variáveis sobre o trabalho em equipe .....	58

## SUMÁRIO

	<b>p.</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 JUSTIFICATIVA</b> .....	12
1.2 Apresentação da empresa .....	13
1.2.1 Histórico do CFC Venâncio Aires .....	13
1.2.2 Propósito do CFC Venâncio Aires .....	16
1.2.3 Missão do CFC Venâncio Aires .....	16
1.2.4 Visão do CFC Venâncio Aires .....	16
1.2.5 Valores do CFC Venâncio Aires .....	17
1.2.6 Objetivos do CFC Venâncio Aires .....	17
1.2.7 Estratégias do Centro de Formação Veicular .....	17
<b>2 OBJETIVO GERAL</b> .....	19
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
3.1 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS .....	20
3.1.1 Gestão Estratégica de Pessoas .....	21
3.1.1.1 Gestão Integrada de Pessoas em Ambientes Organizacionais .....	22
3.1.2 Estratégia de Planejamento na Gestão de Pessoas: Individualismo x Assertividade .....	22
3.2 Avaliação de performance e competências .....	23
3.2.1 Competências Técnicas .....	23
3.2.2 Competências Humanas .....	24
3.2.3 Competências Comportamentais .....	24
3.3 Desenvolvendo a efetividade dos recursos humanos .....	25
3.3.1 Treinamento e Desenvolvimento de pessoas .....	25
3.3.1.1 Objetivos do Treinamento .....	25
3.3.1.2 Tópicos Especiais em Treinamento e Desenvolvimento .....	26
3.4 Criando sistemas de trabalho de elevado desempenho .....	27
3.4.1 Princípios Fundamentais .....	28
3.4.2 Tipos de Treinamento .....	28
3.4.3 Riscos de Investimento em Treinamento .....	30
3.4.4 Responsabilidade pelo Desenvolvimento das Pessoas .....	31
3.5 Trabalho em equipe .....	31
3.6 Motivando pessoas para obter resultados .....	32
3.6.1 Teorias Motivacionais .....	33
3.6.1.1 Teoria das Necessidades Humanas de Maslow .....	33

3.6.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg .....	34
3.7 Remuneração, incentivos e benefícios .....	35
3.8 Liderança .....	36
3.8.1 Conceituação de Liderança .....	36
3.8.2 As Características da Liderança .....	36
3.8.3 Liderança e Inteligência Emocional .....	37
3.8.4 Formação de Liderança .....	38
3.9 Cultura organizacional .....	39
3.9.1 A Cultura Organizacional e a Condução da Equipe de Trabalho .....	39
3.9.2 Conceituação de Cultura Organizacional .....	39
3.9.3 Cultura de Ramos de Negócios e Subculturas de Organização .....	40
3.9.4 Ensinando a Cultura .....	41
3.9.5 Dificuldade de Mudança de Cultura .....	42
3.9.6 Estimulando uma cultura de inovação .....	43
<b>4 MÉTODOS DO ESTUDO .....</b>	<b>44</b>
4.1 Delineamento da pesquisa .....	44
4.2 Quanto à abordagem .....	44
4.2.1 Pesquisa Qualitativa .....	45
4.2.2 Pesquisa Quantitativa .....	45
4.3 Quanto ao objetivo .....	45
4.3.1 Pesquisa Exploratória .....	45
4.3.2 Pesquisa Descritiva .....	46
4.4 Quanto aos procedimentos técnicos .....	46
4.4.1 Estudo de Caso .....	46
4.4.2 Coleta dos Dados .....	47
4.4.3 Sujeitos da Pesquisa .....	47
4.5 Técnicas e análise da coleta de dados .....	47
<b>5 DIAGNÓSTICO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
5.1 Contextualização do estudo de caso .....	50
5.2 Análise dos dados obtidos na pesquisa .....	50
5.2.1 Perfil dos entrevistados .....	51
5.2.2 Imagem do CFC Venâncio Aires .....	53
5.2.3 Satisfação no ambiente de trabalho .....	54

<b>6 SUGESTÕES DE MELHORIA .....</b>	<b>62</b>
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO 01 - INSTALAÇÕES ATUAIS DO CFC .....	69
<b>APÊNDICES</b>	
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos colaboradores .....	75

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento pessoal envolve, primeiramente, o autoconhecimento. Conhecer suas virtudes, potencialidades e limitações é a chave para atingir o melhor de si. A partir de autoanálise e reflexão, você consegue identificar os pontos que podem ser melhorados e crescer em todos os aspectos, alcançando evolução no trabalho e na vida particular.

O sucesso na vida profissional, por exemplo, pode ser um dos passos necessários para chegar à realização pessoal. Da mesma forma, as habilidades adquiridas em treinamentos no trabalho fazem a diferença no dia a dia da pessoa. Gestão de tempo, administração de conflitos, técnicas de comunicação eficiente, inteligência emocional, resiliência, ética, espírito de equipe e automotivação são alguns dos exemplos de habilidades que beneficiam tanto a vida pessoal quanto profissional.

Conforme se constata no blog Oitchau (2020) obviamente,

algumas pessoas têm maior facilidade no trabalho em equipe do que outras. Porém, relacionar-se com os colegas de trabalho exige um tipo de inteligência que pode ser desenvolvido em todos: empatia, saber ouvir e ter a capacidade de enxergar o bem maior são fatores que podem ser treinados”.

Conforme a blog Academia IN (2019) comenta que “Somente o domínio dos conhecimentos técnicos já não é o suficiente para subir alto na profissão. O mundo corporativo exige habilidades cada vez mais elaboradas para superar os desafios, pressões e dificuldades que surgem no ambiente organizacional. Portanto, certas competências emocionais e comportamentais são imprescindíveis nesse cenário”.

Os seres humanos mantêm relações interpessoais em todos os contextos em que vivem. O contato com outras pessoas é inerente à nossa existência. No entanto, nem todas as pessoas sabem nutrir o bom convívio. Na verdade, habilidades interpessoais são um diferencial, um ponto de destaque no perfil pessoal e profissional.

Lidar com pessoas o tempo todo parece fácil, até automático, mas exige uma boa dose de paciência e dedicação. No ambiente de trabalho, essa é uma missão ainda mais complexa, porque existem os conflitos interpessoais, mas nem sempre há vínculos com apego e empatia.

Segundo o blog da Academia IN (2019, s/p.) os “trabalhadores que se relacionam bem uns com os outros são mais motivados e, por isso, conseguem realizar suas tarefas com maior eficiência e competência. Ao saber que podem contar com os demais membros da organização, as pessoas costumam ter mais facilidade de encarar grandes desafios e se tornam agentes de inovação. [...] “Quanto maior a motivação, maior a chance de ter um time altamente produtivo.

Ainda, de acordo com Academia IN (2019, s/p) quando a sua equipe consegue unir esforços para chegar a um objetivo em comum, ela faz isso em menos tempo e de forma melhor”

[...] “É fato que equipes com relacionamento interpessoal fragilizado têm dificuldade em atingir as metas traçadas. A falta de comunicação e os problemas entre indivíduos se sobrepõem a um objetivo comum e a empresa perde em resultados. Portanto, ao investir no relacionamento interpessoal na empresa, você ajudará o seu time a ter o ambiente mais propício para atingir o melhor resultado. Desse modo, todos saem ganhando”.

#### De acordo com Coelho (2021)

Embora o ambiente organizacional seja mais formal, regado e mais complexo do que outros, como o ambiente familiar por exemplo, sempre surgem conflitos gerados pelas interações entre pessoas e equipes, estas dificuldades podem partir do gestor para seu colaborador, de colega para colega, ou entre áreas. Quanto maior a empresa, maior o desafio de integrar pessoas, equipes e departamentos inteiros. A dificuldade em manter relações saudáveis é um desafio cada vez maior nas organizações, pois cada pessoa interage conforme suas tendências comportamentais e individuais, dentro de um universo maior que é composto por pessoas que são diferentes entre si em vários aspectos e níveis de conhecimento.

Para Oliveira (2010, p. 285) o trabalho em grupo ou em equipe de trabalho “não é característica de algum tipo de empresa em especial, ou de empresas deste ou daquele porte ou ramo de atividade”. O autor afirma que todas as empresas fazem uso desse recurso para cumprir com algumas ou muitas de suas atividades.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 339) o desenvolvimento de equipes é “uma técnica de alteração comportamental, na qual grupos de vários níveis e áreas reúnem-se sob a coordenação de um especialista ou consultor e criticam-se mutuamente”. Ainda, Chiavenato (1999, p. 339), menciona que estes, procuram “um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas”.

Oliveira (2010, p. 289) destaca, que de acordo com Amaru, professor da FEA-USP, reflete que:

A capacidade de trabalhar em equipe (...) é uma necessidade vital para o sucesso de qualquer empreendimento coletivo tanto do ponto de vista do atingimento de objetivos, que é o fundamental quando se consideram as organizações, quanto da própria qualidade das relações humanas e da satisfação psicológica das pessoas. Há grandes vantagens na aquisição, manutenção e desenvolvimento desta capacidade.

Neste sentido, este estudo teve como fatores de pesquisa a gestão de pessoas, o desenvolvimento pessoal e o trabalho de equipe, a motivação e o papel da liderança visando melhores resultados no desempenho funcional dos indivíduos que atuam no CFC Venâncio Aires. A partir da análise das variáveis foi possível planejar ações para a tomada de decisão dos gestores em relação a melhoria dos resultados na empresa quanto ao atendimento aos clientes.

Frente a isso, como detalhamento do trabalho realizado, além desta introdução, segue a justificativa que evidenciou as razões da pesquisa e sua importância para a empresa, a caracterização da empresa e seu ambiente que traz um breve histórico da organização; os objetivos divididos em geral e específicos e que delimitam o alcance destes; o referencial teórico, com abordagem de diversos autores e artigos em aprofundamento sobre o tema; a metodologia, como explicação do método utilizado, o diagnóstico e apresentação dos resultados da pesquisa, as sugestões de melhoria e a conclusão, por fim a listagem das referências aplicadas neste trabalho de conclusão do curso de Administração, na Unisc Campus de Venâncio Aires.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

Este estudo visou identificar os problemas que a empresa CFC Venâncio Aires apresenta em relação ao trabalho em equipe e desenvolvimento pessoal, ou seja, o que fazer para motivar a equipe em busca de um objetivo comum, cumprir as normas e procedimentos estabelecidos pela empresa e como instigá-los a sair da zona de conforto, procurando se atualizar e crescer dentro da empresa.

É notório como a maioria das pessoas depois de algum tempo na empresa, passam a cair na rotina, sem interesse em se atualizar, continuar os estudos, se aperfeiçoar na área, buscar alguma melhoria dentro da execução de suas

atividades, pensar e dar sugestões. E devido a falta de profissionais na área, eles acabam se acomodando, independente da empresa exigir um mínimo de rendimento, no caso, o índice de aprovação nos exames teóricos e práticos, os colaboradores não veem esse fator como algo que possa os prejudicar no sentido de serem desligados da empresa.

Outra questão que desmotiva o quadro de colaboradores, em especial, a equipe de instrutores, é o fator salarial, o qual é tabelado pela convenção coletiva dos CFC's, ou seja, quem está a dez anos na empresa ou quem está a um mês recebe o mesmo salário. Existe uma pequena diferença paga, a cada 3 anos de empresa, chamada de triênio, mas é algo que não se torna relevante para a equipe.

Esses fatores acabam prejudicando a qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente os resultados da empresa, fugindo inclusive do controle dos diretores, pois, por mais que a empresa procure motivar a equipe, é algo que precisa ser desenvolvido pela própria pessoa e a escassez de profissionais na área faz com que a empresa não tenha muita opção para buscar novos colaboradores que tenham este perfil desejado.

Deste modo, questionou-se quais são as variáveis e indicadores que possibilitariam que o Centro de Formação de Condutores Venâncio Aires deveria oferecer para melhorar o grau de motivação e de integração de seus colaboradores?

## **1.2 APRESENTAÇÃO A EMPRESA**

### **1.2.1 Histórico do CFC Venâncio Aires**

O Centro de Formação de Condutores Venâncio Aires Ltda. foi adquirido há 37 anos, mais precisamente no dia 08 de agosto de 1984, pelo Sr. Astor Bencke. A denominação da empresa na época era Autoescola Venâncio Aires e iniciou suas atividades na Rua Visconde do Rio Branco, mudando-se ainda no ano de 1984 para a Rua Tiradentes, nº 563, local este que seria sua sede até outubro de 1998.

A grande mudança que a empresa sofreu nestes 37 anos aconteceu no ano de 1997, com a entrada em vigor do Novo Código de Trânsito Brasileiro, através da lei 9503. Neste momento, muitos serviços prestados de uma forma precária e até amadora, agora seriam prestados por profissionais com cursos para a área, com um material apropriado e com a centralização de todos os exames em um mesmo local.

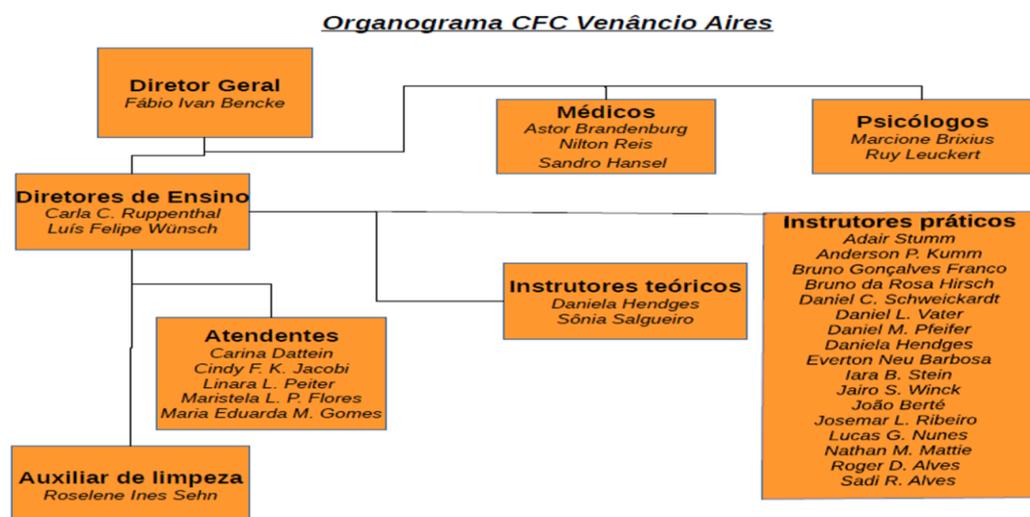
Com a necessidade de ampliar suas estruturas físicas mudou-se novamente para a Rua Sete de Setembro, nº1453, centro. No ano de 2007 a empresa alterou sua razão social de “Astor Bencke ME” para Centro de Formação de Condutores Venâncio Aires Ltda., ou seja, passava de empresa individual para ser uma empresa por cotas.

Com o sonho de ter sua sede própria, o CFC Venâncio Aires, adquiriu um terreno na Rua Coronel Agra, 1377, centro, em meados de 2012. A partir deste momento, iniciou o projeto para a construção do novo prédio com amplas instalações para poder oferecer o melhor atendimento aos seus clientes, sendo que, esta conquista foi consagrada no primeiro semestre de 2015, mudando-se para o novo local mais precisamente no dia 02 de maio de 2015.

Atualmente, o CFC conta com 25 colaboradores, 16 veículos para as aulas práticas, 2 salas para curso teórico, 1 sala para prova teórica eletrônica, 1 sala de exame médico, 1 sala para o exame psicotécnico, 1 sala para a diretora de ensino, 1 sala para o diretor geral, 01 sala de arquivo, um amplo espaço para a recepção, cozinha, 1 sala de captura de imagens e digital, 1 sala para os instrutores, 1 sala para as aulas de simulador, 5 banheiros, dentre eles um adaptado para pessoas com deficiência.

A seguir a Figura 1, demonstra a forma da estrutura organizacional do CFC Venâncio Aires.

Figura 1 - Organograma CFC Venâncio Aires



Fonte: Empresa CFC Venâncio Aires.

Sua localização é no município de Venâncio Aires, e não possui atendimento especial fora da sede. O CFC Venâncio Aires possui como principais processos as aulas teóricas, aulas de direção veicular, exames de sanidade física e mental e exames de avaliação psicológica. Servindo como suporte a estes, vêm também os processos de apoio que são as áreas de atendimento, financeiro e comunicação.

Conforme consta no Termo de Credenciamento assinado junto ao Poder Concedente, os serviços prestados pelo CFC Venâncio Aires estão relacionados com a formação de condutores, ou seja, atividades ligadas a CNH (Carteira Nacional de Habilitação), e dentre eles, são oferecidos:

- a) Permissão para dirigir;
- b) CNH Definitiva;
- c) Renovação da CNH;
- d) Mudança/Adição de Categoria da CNH;
- e) 2º via da CNH;
- f) Alteração de Informações da CNH;
- g) Autorização para estrangeiro;
- h) Desbloqueio;
- i) Solicitação de Prontuário;
- j) Reabilitação;
- k) Permissão Internacional para Dirigir;
- l) Cursos especializados.

O CFC Venâncio Aires conta hoje com uma equipe de: 01 (um) Diretor Geral, 02 (dois) Diretores de Ensino, 19 (dezenove) Instrutores, 05 (cinco) Atendentes, 03 (três) Médicos, 03 (três) Psicólogos, 01 (um) Serviço geral. Sua estrutura física contém o CFC e a pista de moto. Já a estrutura veicular tem: 09 (nove) carros, 04 (quatro) motos, 01 (um) caminhão, 01 (um) micro-ônibus, 01 (um) carreta e 01 (um) simulador de direção veicular. Na área tecnológica o CFC possui os seguintes equipamentos: 01 (um) simulador de direção veicular, 18 (dezoito) Tabletes, 20 (vinte) computadores, 03 (três) notebooks. Como ferramenta da tecnologia de produção o uso de Wi-Fi, trabalho remoto, software GESTOR, sistemas desenvolvidos pela PROCERGS-GID e sistema de Rede compartilhada interna.

O Organograma Funcional do CFC fica exposto na sala dos Instrutores.

Pode-se destacar o grau de escolaridade dos colaboradores:

- Ensino Superior completo: 04 (quatro) empregados;
- Ensino Médio completo: 18 (dezoito) empregados e,
- Ensino Superior incompleto: 02 (dois) empregados.

Ressalta-se que todos são contratados pelo mesmo regime jurídico de vínculo celetista, regido pela Convenção Coletiva de Trabalho, acordo celebrado entre o Sindicato Empregados Agentes Autônomos do Comercio no Estado (SEAACOM) e Sindicato dos Centros de Habilitação de Condutores e Auto e Moto escolas do RS (SINDICFC) que prevê os reajustes salariais por categoria, formas e prazos para pagamento, jornada de trabalho, férias, décimo terceiro, seguro de vida, intervalos para descanso entre outros.

### **1.2.2 Propósito do CFC Venâncio Aires**

Nessa perspectiva tão complexa que se tornou o trânsito, o CFC vem sempre apostando na missão de, como Centro de Formação de Condutores, ser contribuinte na formação de percussores de um trânsito mais humano e seguro. É comprovado que o trânsito hoje é a maior aglomeração humana, na qual não se pode escolher o tipo de usuários que irá se compartilhar. Por isso, acredita-se que, toda transformação passa pela educação.

### **1.2.3 Missão CFC Venâncio Aires**

“Exercer ação integrada das atividades de ensino, visando à universalização da educação no trânsito com qualidade, à promoção do desenvolvimento humano, instruindo e formando condutores com responsabilidade, capazes de enfrentar desafios e atender à exigência da sociedade, na busca de um trânsito mais seguro”.

### **1.2.4 Visão CFC Venâncio Aires**

“Ser reconhecido como modelo no ramo de atividade de Centro de Formação de Condutores no estado, sendo referência em suas ações de ensino, aprovação e conscientização, através de capacitação e atualização constante dos colaboradores

e da modernização da estrutura, buscando assim atingir a excelência no ensino e qualidade no serviço prestado”.

#### **1.2.5 Valores CFC Venâncio Aires**

- Ética;
- Comprometimento;
- Transparência;
- Pró-atividade;
- Qualidade em educação veicular e trânsito, formando condutores responsáveis e capacitados;
- Ótimo atendimento – presteza, educação e cordialidade;
- Respeito e compromisso com o cliente.

#### **1.2.6 Objetivos do CFC Venâncio Aires**

- a) Atrair cada vez mais novos clientes e fidelizá-los;
- b) Prestar um serviço de qualidade buscando a contínua satisfação do cliente;
- c) Buscar atingir bons resultados, principalmente no que tange a aprovação nos exames teóricos e práticos.

#### **1.2.7 Estratégias do Centro de Formação Veicular**

- a) Trabalho em equipe;
- b) Troca de informações;
- c) Criação de novas técnicas de ensino, assim como a padronização das mesmas;
- d) Comprometimento com os objetivos da empresa;
- e) Resolução dos conflitos internos de forma construtiva;
- f) Oferecer sugestões sobre os processos e métodos que podem ser melhorados;
- g) Responsabilidade sobre o desempenho do aluno;
- h) Inovação na estrutura da empresa, dos veículos para treinamento e material didático;

i) Planejamento e preparação de aulas.

## **2 OBJETIVO GERAL**

Identificar o grau de desenvolvimento das pessoas e como atuam em equipe num Centro de Formação de condutores localizado na região do Vale do Rio Pardo.

### **2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Selecionar as variáveis e os indicadores a serem utilizados no desenvolvimento da pesquisa;
- Detectar os motivos pelos quais a maioria dos colaboradores não investe e não se interessa em seu desenvolvimento pessoal;
- Observar o trabalho em equipe, procurando soluções que visam melhorar a interação do grupo na busca de atingir o objetivo da empresa;
- Definir formas de como motivar a equipe a buscar por atualizações, melhorias e a trazer ideias e sugestões a diretoria de forma a agregar ao desenvolvimento pessoal e da empresa.
- Sugerir e debater uma estratégia para lidar com os conflitos no trabalho auxiliando os gestores na tomada de decisão.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos utilizados sobre a administração de pessoas, seu desenvolvimento pessoal e a importância da realização do trabalho em equipe, conforme os vários estudiosos da área de gestão de pessoas.

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

Segundo Lacombe (2004), citado por Araújo, Garcia (2014, p. 01), a gestão pode ser entendida pela definição da administração, ou seja, “conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”. A essência do papel do administrador é a obtenção de resultados por meio de terceiro, do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena. Portanto, o administrador depende de terceiros para alcançar seus objetivos e os do seu grupo (LACOMBE, HEILBORN, 2015, p. 03).

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. (DAVEL, VERGARA, 2012, p. 03).

De acordo com Lacombe e Heilborn (2015, p. 03):

Na nova era da informação, a capacidade de obter resultados por meio de terceiros torna-se prioritária, pois o conhecimento está na mente das pessoas e a capacidade do administrador para saber transformar conhecimento em resultados requer grande habilidade, além dos conhecimentos de administração.

Chiavenato, (2014, p. 02) explica que:

Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. [...] A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiros das organizações. Como tais elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprimi significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização.

### 3.1.1 Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão de recursos humanos representa um papel estratégico vital para a competição entre as empresas por meio das pessoas (BATEMAN, SNELL, 2012, p. 156). Conforme o mesmo autor, “sabemos que as empresas podem criar vantagem competitiva quando têm ou desenvolvem recursos que sejam valiosos, raros, inimitáveis e organizados”. Segundo Bateman, Snell (2012, p. 156), os mesmos critérios aplicam-se ao impacto estratégico dos recursos humanos:

a) Pessoas criam valor. As pessoas podem aumentar o valor, ajudando a reduzir custos, fornecendo algo diferente aos clientes, ou ambas as coisas.

b) O talento é raro. Pessoas são uma fonte de vantagens competitiva quando suas competências, conhecimentos e habilidades não estão igualmente disponíveis para todos os competidores. As melhores empresas investem na contratação e no treinamento dos melhores e mais brilhantes funcionários para conquistar vantagens competitivas.

c) É difícil imitar um grupo de pessoas bem escolhidas e motivadas. Os competidores têm dificuldade para se equiparar as culturas ímpares que obtêm o máximo de seus funcionários.

d) As pessoas podem ser treinadas para alcançar o sucesso. As pessoas podem fornecer uma vantagem competitiva quando seus talentos são combinados e usados rapidamente para lidar com novas tarefas, como se vê no uso eficaz de equipes e colaboração.

Assim, ainda de acordo com Bateman, Snell (2012, p. 157), esses quatro critérios enfatizam a importância das pessoas e demonstram a forte ligação de gestão de recursos humanos e gestão estratégica.

A estratégia de RH, conforme Becker, Huselid, Ulrich (2001), consiste em maximizar a contribuição da área para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas.

Os mesmos autores Becker, Huselid, Ulrich (2001), explicam que

O fundamento da estratégia de RH criadora de valor, é uma infraestrutura gerencial que compreenda e seja capaz de implementar a estratégia da empresa. Normalmente, os profissionais na função de RH deveriam liderar este esforço. Isso implica afastar-se da tradicional orientação funcional de muitos gerentes de RH e compreender, de maneira mais ampla, o papel estratégico que a área de RH deve desempenhar na empresa.

Sendo assim, a gestão de pessoas encontra-se, hoje, à frente de muitos novos paradigmas que até um passado recente não se poderia imaginar existissem (ARAUJO, GARCIA, 2014, p. 59).

A maneira de lidar com as pessoas de buscá-las no mercado, integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las, recompensá-las ou monitorá-las – ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização – é um aspecto crucial na competitividade organizacional (CHIAVENATO, 2015, p.122).

### **3.1.1.1 Gestão Integrada de Pessoas em Ambientes Organizacionais**

Um dos processos mais importantes da gestão do conhecimento e garantir a eficácia da colaboração entre pessoas em diferentes partes da empresa. Isso exige comunicação entre departamentos, divisões e outras subunidades (BATEMAN, SNELL, 2012, p. 07).

Ainda, de acordo com Bateman, Snell (2012, p. 07):

Além de estruturar a organização em termos de diferenciação – a maneira como a organização se compõe de diferentes cargos e tarefas e a forma como estes se encaixam em um organograma -, os gestores também precisam dar atenção a integração e a coordenação – a maneira como todas as partes da organização operam em conjunto. Muitas vezes, quanto mais diferenciada a organização mais difícil pode ser a integração. Por causa da especialização e da divisão do trabalho, diferentes grupos de gestores e funcionários desenvolvem diferentes orientações. Os funcionários pensam e agem de maneiras diferentes, dependendo de estar em um departamento ou em um grupo divisional, ser de linha ou de apoio e assim por diante. É difícil para os gestores integrar todas as atividades quando se concentram em suas unidades específicas.

[...] Os gestores podem usar diversas abordagens para alimentar a coordenação entre unidades e pessoas interdependentes. Em algumas situações, os gestores podem perceber que os funcionários precisam trabalhar bem unidos para atingir objetivos conjuntos e, por isso, desenvolvem a confiança mútua, os treinam em um conjunto comum de competências e recompensam o trabalho em equipe.

### **3.1.2 Estratégia de Planejamento na Gestão de Pessoas: Individualismo x Assertividade**

Gradualmente, a Administração de Recursos Humanos vai modificando-se, adquirindo outras etiquetas, ganhando outras influências (DAVEL, VERGARA, 2012, p. 08). Os mesmos autores citam Sisson (1989), o qual propõem quatro traços como associados à Administração Estratégica de Recursos Humanos. São eles: (a) a integração das políticas de pessoal com o planejamento estratégico da empresa; (b)

o *locus* de responsabilidade não é mais situado no âmbito dos gerentes de pessoal mas, sim, nos gerentes de linha; (c) o foco de atuação muda das relações ARH-sindicato para ARH-empregados e, nesses termos, muda de um âmbito coletivista para outro individualista; e (d) o comprometimento e o exercício da iniciativa são exaltado em um contexto no qual chefes e supervisores desempenham o papel de facilitadores e de *coaches*.

Conforme Chiavenato (2015, p. 80), “tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar”. Segundo o mesmo autor, “as organizações recrutam e selecionam pessoas para com elas e por meio delas alcançar objetivos organizacionais. Todavia, as pessoas uma vez recrutadas e selecionadas, têm objetivos individuais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização como meio para consegui-los”.

### **3.2 AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE E COMPETÊNCIAS**

A competência refere-se às características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001, p. 169).

De acordo com Chiavenato (2015, p. 71):

As pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. Portanto, esse capital vale mais na medida em que consiga influenciar as ações e destinos da organização. [...] Competências: ajudar as pessoas a desenvolver as habilidades e competências para utilizar amplamente a informação e a autoridade. É assim que se criam talentos na organização: definindo as competências que a organização precisa para alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível.

#### **3.2.1 Competências Técnicas**

Segundo Lacombe, Heilborn (2015, p. 10) a competência técnica “é a compreensão e o domínio de determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica”. Ainda conforme o mesmo autor, “esta é a habilidade típica de profissional que executa seu trabalho pessoalmente. A

habilidade técnica é adquirida por meio de experiência, educação e treinamento profissional”.

### **3.2.2 Competências Humanas**

A habilidade humana é a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos (LACOMBE, HEILBORN, 2015, p. 10).

A habilidade humana refere-se às aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas. Requer capacidade para criar uma atmosfera de segurança para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados e para compreender as necessidades e motivações dos membros do grupo. Ela inclui a capacidade de se colocar no ponto de vista do outro, para compreendê-lo em sua plenitude. (LACOMBE, HEILBORN, 2015, p. 10).

Ainda de acordo com Lacombe, Heilborn (2015, p. 10), “uma das principais características de um bom administrador é sua habilidade em lidar com gente pois os resultados obtidos são fruto do trabalho e dos esforços das pessoas que ele coordena e supervisiona”.

### **3.2.3 Competências Comportamentais**

Chiavenato (2015, p. 50), explica que:

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores etc.) e fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolvem, das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente etc.).

Dentre os “fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, daremos especial atenção à motivação” (CHIAVENATO, 2015, p. 15). Segundo o mesmo autor, “é difícil compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. E, é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo geral, motivo 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”.

Conforme Becker, Huselid, Ulrich (2001, p. 22), “por meio de seus comportamentos que os seres humanos afetam seus contextos de atuação”.

A integração do foco aos comportamentos, dentro do esforço geral de influenciar e medir as contribuições de RH para o desempenho da empresa é um desafio. [...] Precisamos ter em mente alguns pontos importantes. Primeiro, a importância dos comportamentos será definida por sua relevância para a implementação da estratégia da empresa. A compreensão de como as pessoas e processos dentro da organização efetivamente criam valor é o ponto de partida. Essa análise revelará os tipos de comportamento geralmente necessários em toda empresa e os que se revestem de valor específico em pontos críticos da cadeia de valor. Segundo, é essencial lembrar que não afetamos diretamente os comportamentos estratégicos. Eles são o resultado final da arquitetura de RH mais ampla. Especialmente importante é a influência de um sistema de RH alinhado com a estratégia da empresa. (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001, p. 23).

### **3.3 DESENVOLVENDO A EFETIVIDADE DOS RECURSOS HUMANOS**

#### **3.3.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

O treinamento tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas Bohlander, Snell, Sherman (2003, p. 134). Segundo os mesmos autores, “muitos funcionários novos já possuem a maior parte dos CHAs (conhecimentos, habilidades e aptidões) necessários para o trabalho.

De acordo com Robbins (2006, p. 400), “funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. É por isso que as organizações gastam bilhões de dólares por ano em treinamento formal”.

Bohlander, Snell, Sherman (2003, p. 134) explicam que:

A razão básica de as empresas treinarem novos funcionários é levar seus CHAs ao nível exigido para um desempenho satisfatório. À medida que estes funcionários continuam no emprego, o treinamento adicional lhes oferece oportunidades de adquirir conhecimentos e habilidades. Como resultado desse treinamento, os funcionários podem ser mais eficientes no emprego e capazes de desempenhar cargos em outras áreas ou níveis superiores.

##### **3.3.1.1 Objetivos do Treinamento**

Conforme Bohlander, Snell, Sherman (2003, p. 135) “o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Com isso em mente é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos”.

Ainda, os autores Bohlander, Snell, Sherman (2003, p. 135) “para se ter certeza de que os investimentos em treinamento e desenvolvimento causem impacto máximo no desempenho individual e organizacional, deve-se recorrer à abordagem sistêmica de treinamento”. De acordo com os mesmos autores, essa abordagem envolve quatro fases:

- a) Fase 1 - avaliação das necessidades: análise da empresa, da tarefa e da pessoa;
- b) Fase 2 - projeto do programa: objetivos instrucionais, prontidão do trainee e princípios de aprendizagem;
- c) Fase 3 - implementação: métodos no local de trabalho, fora do local de trabalho e desenvolvimento gerencial;
- d) Fase 4 - avaliação: reações, aprendizado, comportamento e resultados.

### **3.3.1.2 Tópicos Especiais em Treinamento e Desenvolvimento**

Além do treinamento que envolve conhecimentos, habilidades e aptidões [...], muitos empregadores desenvolvem programas de treinamento para atender às necessidades de uma base mais ampla de funcionários (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003, p. 163).

Bohlander, Snell, Sherman (2003, p. 163) explicam que, “para que os novos funcionários comecem bem, as empresas em geral oferecem um programa formal de orientação: familiarizar os novos funcionários com a empresa, com seus cargos e suas unidades de trabalho”. Segundo os mesmos autores, “a maioria dos executivos [...] acredita que os programas formais de orientação ajudam a reter e a motivar os funcionários. Esses e outros benefícios relatados incluem o seguinte:

- a) Menor rotatividade;
- b) Aumento de produtividade;
- c) Melhor moral do funcionário;
- d) Custos menores com recrutamento e treinamento;
- e) Facilitação do aprendizado;
- f) Redução da ansiedade do novo funcionário.

A falta de treinamento das habilidades básicas também é um fator que prejudica a produtividade das empresas. De acordo com Bohlander, Snell, Sherman (2003, p. 166) “as habilidades básicas tornaram-se qualificações ocupacionais essenciais, tendo implicações profundas para a qualidade do produto, para os serviços ao cliente, para a eficiência interna e para a segurança do local de trabalho e do ambiente. Os mesmos autores citam uma lista das habilidades básicas mais comuns:

- Leitura
- Escrita
- Computação
- Falar
- Ouvir
- Solução de problemas
- Autogerenciamento
- Saber aprender
- Trabalhar em equipe
- Liderar

Bohlander, Snell, Sherman (2003, p. 167) acrescentam ainda que, as empresas dependem de equipes para atingir metas estratégicas e operacionais. Conforme os mesmos autores [...], “as contribuições de cada indivíduo não decorrem apenas dos conhecimentos, capacidades e aptidões individuais, mas da interação de todos os integrantes da equipe”.

O treinamento para o trabalho em times ou equipe está centrado em liderança de equipe, coordenação das reuniões, em papéis de equipe, dinâmica de grupo na solução de problemas – habilidades necessárias para funcionar efetivamente como equipe. O treinamento não só aumentou a qualidade e a satisfação do cliente, mas ajudou a diminuir os custos e estabeleceu um modelo para preparar os funcionários para o futuro (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003, p. 167).

### **3.4 CRIANDO SISTEMAS DE TRABALHO DE ELEVADO DESEMPENHO**

Segundo Bohlander, Snell, Sherman (2003, p. 470):

O sistema de trabalho de elevado desempenho pode ser definido como uma combinação específica de práticas, estruturas de trabalho e processos de RH que maximizam o conhecimento, as habilidades, o compromisso e a flexibilidade do funcionário.

### 3.4.1 Princípios Fundamentais

A noção de sistemas de trabalho de elevado desempenho foi desenvolvida originalmente por David Nadler para captar a “arquitetura” de uma empresa que integre aspectos técnicos e sociais do trabalho (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003, p. 470). De acordo com os mesmos autores, há quatro princípios poderosos:

- Informações compartilhadas
- Desenvolvimento de conhecimentos
- Relação desempenho-recompensa
- Igualdade

Em diversos sentidos, esses princípios tornam-se a base para gerentes que desejam criar sistemas de trabalho de elevado desempenho (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003, p. 471). Ainda, para os autores “o mais importante é que eles também estão se tornando rapidamente a base das atuais teorias de gestão de recursos humanos”.

Robbins (2006, p. 404) acrescenta que, “a avaliação de desempenho serve a diversos propósitos dentro das organizações”. [...] Conforme o mesmo autor, “as avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as habilidades e competências dos funcionários que se encontram inadequadas e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria”.

### 3.4.2 Tipos de Treinamento

Pode-se classificar os tipos de treinamento segundo muitos critérios, especialmente quanto à forma de execução e quanto ao público-alvo (LACOMBE, 2011, p. 382). O autor explica que, “quanto à forma de execução o treinamento pode ser no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância”. Conhecido como “*on-the-job*”, o treinamento ocorre diariamente. As principais formas de treinamento no trabalho são: orientação da chefia; estabelecimento de metas e avaliações; rotação de funções; substituições temporárias; orientação por meio de mentores e incumbências especiais”.

O treinamento programado e executado pela empresa exclusivamente para seus executivos e empregados, mas realizado fora do ambiente de trabalho, é

denominado treinamento formal interno (LACOMBE, 2011, p. 385). O mesmo autor explica que “são cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal, para melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou para prepará-las para novas funções”.

O autor Lacombe (2011, p. 386) salienta que:

O treinamento aberto ao público-programado e executado por universidades e demais instituições de educação de treinamento empresarial e de formação de mão de obra especializada é conhecido como treinamento formal externo. São destinados a aperfeiçoar e desenvolver pessoas em novas habilitações ou para proporcionar conhecimentos generalistas de administração, economia ou outros assuntos de interesse geral para as empresas. É um tipo de treinamento vantajoso para empresas que não precisam treinar muitas pessoas.

O treinamento a distância era sinônimo de treinamento por correspondência no passado, que se tornou obsoleto com o desenvolvimento da tecnologia da informação (LACOMBE, 2011, p. 387). O mesmo autor acrescenta que “atualmente, o uso do computador está tornando cada vez mais comum o treinamento a distância com o uso de videoconferências, de intranet e da internet, apoiando por textos que são distribuídos a todos os participantes antes do início do programa”.

Conforme Lacombe (2011, p. 387), quanto ao público-alvo, o treinamento pode ser dividido em:

- a) Integração de novos empregados: consiste em informar ao novo empregado os objetivos, políticas, estratégias, produtos, benefícios, normas, práticas, horários de trabalho da empresa, bem como quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações.
- b) Formação de *trainees*: destina-se, em geral, ao pessoal jovem, quase sempre de nível superior com pouco tempo de empresa. A finalidade dos programas de *trainees* é preparar essas pessoas para assumir posições de responsabilidade na organização.
- c) Capacitação técnico-profissional: destina-se a melhorar o desempenho de profissionais nas funções que já exercem ou a capacitá-los para outras funções, em geral, de maior dificuldade.

- d) Estágios: estagiários são alunos de instituições de ensino superior ou de formação de mão de obra técnica reconhecidas oficialmente pelo governo. Não têm vínculo empregatício e, portanto, não são empregados.
- e) Desenvolvimento de executivos: é um programa destinado a formar os futuros administradores de alto nível da empresa, e que muitas vezes, fica sob a responsabilidade de executivos de alto gabarito que não cuidam dos demais programas de treinamento. O público alvo são executivos jovens de alto potencial que parecem ter condições de assumir posições de alta responsabilidade.

### 3.4.3 Riscos de Investimento em Treinamento

Lacombe (2011, p. 391) explica que:

Um das razões pelas quais as empresas investem menos do que deveriam em treinamento é o receio da perda do investimento, uma vez que o beneficiário direto do investimento, o empregado, poderá deixar a empresa a qualquer momento. Pior ainda: poderá ir trabalhar para um competidor.

Inclusive, Lacombe (2011, p. 391) acrescenta que:

Outra razão é a dificuldade de se calcular o retorno sobre esse investimento e ainda o fato de ser sempre um investimento de longo prazo, enquanto as empresas são pressionadas para obter resultados de curto prazo, afim de valorizar suas ações. A experiência mostra que o retorno sobre o investimento em treinamento é alto, mas se dá no longo prazo e não é fácil calculá-lo.

Para evitar o risco da saída do pessoal, várias precauções podem ser tomadas (LACOMBE 2011, p. 392). Conforme o mesmo autor, “a primeira é procurar, na medida do possível, não concentrar o treinamento em poucas pessoas, treinando um grupo maior, de modo a diluir o benefício do investimento e diminuir os riscos de sua perda”. Além disso, montar um plano de aproveitamento desse pessoal, de modo que eles tenham um trabalho à altura do desenvolvimento que receberam (LACOMBE 2011, p. 392).

Finalmente todo treinamento formal deve ser avaliado, deve-se verificar se os objetivos foram atingidos, se os treinandos assimilaram o que lhes foi transmitido, se o que foi aprendido será útil para o treinado e a empresa se o responsável pelo treinamento correspondeu ao que dele se esperava, se haverá ou não retorno para empresa em virtude do treinamento, se ele deve ser repetido no futuro, de que forma e para que pessoas. A principal avaliação deve ser em relação à sintonia com os demais programas de recursos humanos e à melhoria nas atitudes, no desempenho e nos resultados obtidos pelas pessoas que receberam o treinamento (LACOMBE, 2011, p. 393).

### 3.4.4 Responsabilidade pelo Desenvolvimento das Pessoas

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa é dela própria. Cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento (LACOMBE, 2011, p. 393). De acordo com o mesmo autor “quem deseja se desenvolver com certeza terá oportunidades de fazê-lo, mas quem desejar ser desenvolvido por terceiros não o conseguirá”.

As empresas devem agir como facilitadoras e apoiadoras do desenvolvimento de cada um, bem como tomar a iniciativa em casos que sejam do seu interesse, mas isto não significa que as empresas possam ser responsabilizadas por não desenvolverem seu pessoal. Se não o fizerem, elas próprias serão prejudicadas, pois os administradores com alto potencial saíram da empresa. Cabe, em primeiro lugar, ao próprio empregado zelar pelo seu autodesenvolvimento, da mesma forma que cabe ao estudante a responsabilidade pela aprendizagem do que lhe é transmitido. Nenhum professor conseguirá ensinar se o aluno estiver interessado em aprender (LACOMBE, 2011, p. 393).

### 3.5 TRABALHO EM EQUIPE

O desempenho de uma equipe inclui resultados individuais e o que chamamos de produto do trabalho coletivo: aquilo que dois ou mais membros trabalhando juntos produzem como uma contribuição real (CHIAVENATO, 2010, p. 293).

As equipes são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências. Segundo Robbins, (2006, p. 212), “as equipes têm capacidade para se estruturar, iniciar seu trabalho, redefinir seu foco e se dissolver rapidamente”.

Conforme Chiavenato (2010, p. 295) “a organização precisa aprender a desenvolver e gerenciar equipes e saber como utilizar iniciativas de melhoria contínua”. O mesmo autor cita que as características de equipes eficazes são:

1. Objetivos claros e entendidos por todos os membros;
2. Habilidades relevantes de cada membro para que a equipe possua todas as habilidades necessárias à tarefa a ser executada;
3. Confiança mútua entre os membros;
4. Compromisso unificado em relação aos objetivos e aos meios para alcançá-los.
5. Boa comunicação interna entre os membros;

6. Habilidades de negociação para o alcance de consenso interno e de aceitação externa;
7. Liderança renovadora capaz de impulsionar e alavancar as pessoas;
8. Apoio interno dos membros e externo de todas as partes da organização.

Para aumentar a eficácia da equipe, Robbins (2006, p.222) explica que “duas opções possíveis são: ajudar a equipe a conquistar pequenos sucessos e oferecer treinamento para as habilidades”. Segundo o mesmo autor, “os pequenos sucessos constroem a confiança da equipe. À medida que ela aumenta seu histórico de conquistas, também aumenta a convicção coletiva de que os futuros esforços levarão ao sucesso”.

Wagner, Hollenbeck (2009, p. 233) acrescentam que:

Quando os membros compartilham visões e desejos em torno do sucesso da equipe, eles se dispõem a sacrificar interesses pessoais em favor de uma meta comum. Eles também eliminam tendência à vadiagem social e criam um ambiente no qual todos empenham seus melhores esforços. Um forte senso de propósito superior também propicia algo comum para se concentrar, reforçando os sentimentos de unidade. Finalmente, e talvez o mais importante, uma vez estejam todos os membros convencidos de que cada um partilha do mesmo desejo de sucesso da equipe, desenvolva um senso de confiança que pode ajudar a equipe a amadurecer problemas a curto prazo ou fracassos isolados.

### 3.6 MOTIVANDO PESSOAS PARA OBTER RESULTADOS

Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente ao alcançar os objetivos propostos; e estimulá-las para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 242).

De acordo com Robbins (2006, p.132), “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”, que contém três elementos:

*Intensidade*, se refere a quanto esforço a pessoa despense. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos em motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma *direção* que beneficie a organização. Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço.

Segundo Wagner, Hollenbeck (2009, p. 102), “outro fator que afeta o desempenho é até que ponto uma pessoa se sente comprometida com uma meta”. Os mesmos autores explicam que “metas específicas e difíceis apenas resultam em melhoria de desempenho quando existe um alto comprometimento com a meta”.

A exigência de que as pessoas estejam comprometidas com metas significa que metas devem ser cuidadosamente fixadas, porque quando são muito difíceis, normalmente obtêm menos envolvimento. Uma meta que é fixada num patamar muito alto pode ser encarada pelas pessoas como impossível e ser totalmente rejeitada (WAGNER, HOLLENBECK, 2009, P. 102).

### 3.6.1 Teorias Motivacionais

De acordo com Chiavenato (2010, p. 247):

Podemos classificar as teorias sobre motivação em três grupos: as teorias de conteúdo (que se relacionam com os fatores internos à pessoas e que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento, ou seja, as necessidades específicas que motivam as pessoas), as teorias de processo (que descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado) e as teorias de reforço (que se baseiam nas consequências do comportamento bem ou malsucedido).

Chiavenato (2010, p. 247) enfatiza que as teorias “partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo. A motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele”.

#### 3.6.1.1 Teoria das Necessidades Humanas de Maslow

A teoria motivacional de Maslow se baseia na chamada hierarquia de necessidades CHIAVENATO (2010, p. 247). Conforme o mesmo autor, “o fundamento da sua teoria é que as necessidades podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência do comportamento humano”. Para o autor, as necessidades apontadas por Maslow são as seguintes:

- a) **Necessidades fisiológicas:** são as necessidades de alimentação, bebida, habitação e proteção contra a dor ou sofrimento.
- b) **Necessidades de segurança:** são as necessidades de estar livre de perigos e de proteção contra ameaças externas ou ambientais.
- c) **Necessidades sociais:** são as necessidades de amizade, participação, filiação a grupos, amor e afeto.
- d) **Necessidades de estima:** são relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e auto avalia, como a auto estima, auto apreciação e autoconfiança.

e) **Necessidades de auto realização:** são as necessidades mais elevadas do ser humano e que o levam a se realizar maximizando suas aptidões e capacidades potenciais.

Robbins (2006, p.133) acrescenta que, “de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior”.

### 3.6.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Segundo Chiavenato (2010, p. 251), a Teoria de Herzberg, “a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores intimamente relacionados:

1. **Fatores Higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, salário e benefícios sociais, políticas da organização, estilo de liderança recebida, clima de relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos, oportunidades de crescimento e relacionamento com colegas. Os fatores higiênicos estão relacionados com as condições externas ao indivíduo e as necessidades primárias da pessoa.
2. **Fatores Motivacionais:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Os fatores motivacionais estão relacionados com as condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e de auto realização, ou seja, as necessidades secundárias da pessoa.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 251) ao mencionar Herzberg, este chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação.

Se quisermos motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (ROBBINS, 2006, P. 135).

### 3.7 REMUNERAÇÃO, INCENTIVOS E BENEFÍCIOS

As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí decorre o conceito de remuneração total (CHIAVENATO, 2010, p. 279). Conforme o mesmo autor, “a remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais, a remuneração básica, incentivos salariais e benefícios”.

Na maioria das organizações, o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora. [...] O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. Os incentivos são concedidos sob diversas formas, através de bônus e participação nos resultados como recompensas por resultados alcançados. O terceiro componente da remuneração total são os benefícios, quase sempre denominados remuneração indireta (CHIAVENATO, 2010, p. 280).

De acordo com Marras (2016, p. 77), “a função de remunerar é de responsabilidade de um dos subsistemas mais importantes da ARH: o setor de remuneração, também conhecido como o setor de cargos e salários”.

Lacombe (2011, p. 173) explica que, “para conseguir boa eficiência, é necessária uma boa administração do sistema de remuneração, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe”.

Um dos fatos que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o nível material, mas também o bem-estar psicológico das pessoas; por isso, é indispensável haver coerência interna entre as remunerações concedidas ao pessoal da mesma empresa (LACOMBE, 2011, p. 173).

De acordo com Lacombe (2011, p. 174), “além da coerência interna na remuneração de pessoal, outro objetivo é a coerência com o mercado, isto é, a coerência externa entre os salários pagos pela empresa e os praticados pelo mercado de trabalho”.

Além do salário, as empresas concedem benefícios, monetários ou não. Ao se fazer uma comparação de valores pagos deve-se considerar a remuneração mais os benefícios não monetários e não apenas os salários (LACOMBE, 2011, p. 176). Conforme o mesmo autor, “existem os benefícios proporcionados pelo status, pelo

reconhecimento, pelo conforto nas condições de trabalho e tudo o mais que causa satisfação às pessoas que trabalham na empresa”.

Resumindo, Lacombe (2011, p. 175) esclarece que:

A administração da remuneração é o conjunto de métodos que tem por finalidade a atribuição de remuneração adequada a todos os que colaboram com a empresa, assegurando a coerência interna entre os valores da remuneração e dos benefícios de cada um e a coerência externa com o mercado de trabalho, visando a proporcionar constante motivação ao pessoal, aumento da produtividade e controle dos custos de mão de obra.

### **3.8 LIDERANÇA**

As organizações vivem um ambiente em constante transformação que exigem respostas rápidas e efetivas, respostas dadas em função das especificidades da situação requerendo flexibilidade e adequação (DUTRA, 2016 p. 362). Conforme o mesmo autor, “nesse contexto, cresce a importância da liderança para construir a resposta mais adequada às demandas dentro de princípios éticos e dos valores organizacionais”.

#### **3.8.1 Conceituação de Liderança**

Etimologicamente, liderar significa conduzir. Líder é o que conduz o grupo (LACOMBE, 2011, p. 241). O mesmo autor acrescenta que “líderes são pessoas com qualidades e defeitos: alguns são neuróticos outros equilibrados”.

Cumprido salientar que o líder é muito mais necessário nas situações instáveis. Ele é necessário para mudar. Líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar coragem a seus seguidores (LACOMBE, 2011, p. 243).

A liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança. Segundo Robbins (2006, p. 258), “os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos”.

#### **3.8.2 As Características da Liderança**

Uma característica comum aos líderes é a confiança que têm em si. Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores

O bom líder conhece seus seguidores, seus valores, costumes, necessidades

potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra (LACOMBE, 2011, p. 253).

Outra característica comum é acreditar com paixão no que prega e faz. Ninguém pode seguir alguém que não acredite no que está fazendo. O líder encoraja os seguidores e mostra às pessoas que elas podem vencer. O encorajamento é a maneira dos líderes se relacionarem. Os líderes atraem os seguidores por sua fé na capacidade das pessoas para se adaptar, crescer e aprender (LACOMBE, 2011, p. 253).

Lacombe, (2011, p. 254) complementa que, “a criação e a transmissão da visão para os seguidores são qualidades indispensáveis ao líder. A criação da visão não deve ser exclusiva do líder, mas sim compartilhada com os seguidores. e desejos de falar uma linguagem que eles entendem”. [...] Outro aspecto importante na comunicação do bom líder é que ele sabe ouvir (LACOMBE, 2011, p. 254).

Segundo Marechal Montgomery, citado por Lacombe (2011, p. 257), o líder deve ser capaz de:

- Ver com clareza seus objetivos e se esforçar para alcançá-los;
- Tomar decisões e ter calma na hora da crise;
- Verificar o cumprimento das ordens;
- Avaliar as pessoas e fazer que as pessoas certas ocupem os lugares certos nos momentos certos;
- Compreender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe;
- Visualizar o sistema como um todo, ver o conjunto.

Robbins, Judge, Sobral (2011, p. 110), acrescentam que, “os líderes que focam objetivos inspiradores também criam mais otimismo e entusiasmo em seus funcionários, levando-os a interações sociais mais positivas com seus colegas e clientes”.

### **3.8.3 Liderança e Inteligência Emocional**

Líderes verdadeiramente eficientes se distinguem por um alto grau de inteligência emocional, que abrange autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidade social (LACOMBE, 2011, p. 262).

De acordo com Lacombe (2011, p. 263) “autoconhecimento é o primeiro componente da inteligência emocional. Pessoas que têm alto grau de autoconhecimento reconhecem como seus sentimentos afetam a elas próprias, aos

outros e ao desempenho no trabalho”. O mesmo autor explica que “o autoconhecimento requer a aceitação de *feedback*. Pessoas que não se conhecem têm dificuldade em aceitar o que os outros dizem ao seu respeito”.

Lacombe (2011, p. 263) acrescenta que “já o autocontrole é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. Isso é muito importante para criar um ambiente de confiança e justiça”.

Além disso, Lacombe (2011, p. 263) enfatiza que “se existe uma característica que todos os líderes possuem é a motivação. Líderes procuram obter êxito além das expectativas”.

De todos os componentes da inteligência emocional, a empatia é a mais facilmente reconhecível. Para um líder, não significa agradar a todos ou tornar seus os sentimentos dos outros. Seria um pesadelo. Significa considerar ponderadamente os sentimentos dos outros no processo de tomar decisões inteligentes. A empatia é um componente cada vez mais importante em virtude do uso crescente de trabalhos em equipe, do processo de globalização e da necessidade de reter talentos (LACOMBE, 2011, p. 264)

Já a habilidade social não é fazer amizades: trata-se da capacidade de mover as pessoas na direção desejada (LACOMBE, 2011, p. 264). O mesmo autor explica que “as pessoas com essa habilidade tendem a ter um grande círculo de conhecimentos pessoais e procuram encontrar interesses comuns com essas pessoas”.

Goleman (2004, p. 82), citado por Lacombe (2011, p. 264), “mostra que a inteligência emocional pode ser desenvolvida. Em geral, ela aumenta com a idade. Também pode ser desenvolvida por meio da motivação, da prática e do *feedback*”.

#### **3.8.4 Formação de Liderança**

A formação de lideranças deve ser uma das preocupações constantes de qualquer organização, mas nem sempre é fácil (LACOMBE, 2011, p. 268). De acordo com o mesmo autor, “calcular o retorno sobre esse investimento é muito difícil, embora seja talvez um dos que proporcionem maior retorno”.

Uma das formas de assegurar a formação de lideranças é subordinar o principal executivo de recursos humanos ao principal executivo da empresa e atribuir-lhe, entre outras, a missão específica de formar líderes. Pessoas visionárias são importantes; mais importantes, porém, são aquelas que se caracterizam por desenvolver o talento que existem nas empresas, os verdadeiros exploradores do potencial de outras pessoas (LACOMBE, 2011, p. 269)

### **3.9 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Lacombe (2011, p. 275) acrescenta que “uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas”.

#### **3.9.1 A Cultura Organizacional e a Condução da Equipe de Trabalho**

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado por sua cultura. A condução da equipe e as ações realizadas na busca de resultados são condicionadas por essa cultura (LACOMBE, 2011, p. 275).

Além disso, Robbins, Judge, Sobral (2011, p. 503) explicam que “uma cultura forte reduz o índice de rotatividade de seus membros, pois demonstra um elevado grau de concordância sobre o que a organização representa”. Segundo os mesmos autores, “essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização”.

#### **3.9.2 Conceituação de Cultura Organizacional**

Lacombe (2011, p. 275) cita algumas definições de cultura organizacional:

1. Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações mais importantes da administração.
2. Crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização.
3. Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, norma de comportamento e formas de fazer negócios que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações

da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

4. Conjunto de crenças e atitudes da organização sobre a importância das pessoas; a disponibilidade dos administradores; a aceitação não-conformismo; a clareza dos padrões; o empenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; a intimidade; os valores éticos e morais; a competição interna; a orientação para o mercado ou produção; a comunicação interna; a capacidade de ação e adaptação às mudanças externas.

5. Um padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Schein (1997), citado por Marras (2016, p. 292), traz a seguinte definição:

Cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz foi considerado válido e repassado aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Conforme Robbins, Judge, Sobral (2011, p. 501) “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros da organização que a diferencia das demais”. Os mesmos autores explicam que, “a cultura organizacional se refere a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas”.

### **3.9.3 Cultura de Ramos de Negócios e Subculturas de Organização**

Existem ramos de negócios que têm cultura característica. Se uma empresa tem uma cultura muito diferente da que é habitual no ramo em que atua, pode ter dificuldades para operar de forma adequada (LACOMBE, 2011, p. 278).

Lacombe (2011, p. 279) argumenta que:

Existem, também, subculturas dentro de uma organização: atitudes e pontos de vista diferentes nos escritórios e na área de produção, de cientistas e de vendedores, dos gerentes e dos sindicalistas e das chefias de linha e das assessorias. Os executivos de recursos humanos, finanças, operações e vendas, por exemplo, criam, às vezes, subculturas em suas áreas funcionais. Além disso, empresas multinacionais muitas vezes assimilam partes da cultura local e as incorporam a sua, criando assim uma cultura híbrida. Nem sempre uma cultura que deu certo num país dará certo também em outro.

Segundo Robbins, Judge, Sobral (2011, p. 503), “as subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros pertencentes a determinados departamentos ou regiões geográficas”.

### **3.9.4 Ensinando a Cultura**

As organizações podem ensinar sua cultura por meio de documentos escritos, nos quais ela estará explicitada, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os empregados (LACOMBE, 2011, p. 280).

Lacombe (2011, p. 280), explica que:

No entanto, a forma mais forte de se ensinar a cultura é por meio das ações e decisões administrativas isto é, por meio de seleção cuidadosa dos candidatos; orientação sobre a maneira de fazer as coisas, por meio de normas e de treinamentos; pela abertura de “canais” para promoção e divulgação dos valores e princípios da organização; pela implantação de um sistema bem definido de aferição de resultados e premiação de desempenhos; pela exigência de cumprimento dos valores mais importantes da organização; pela ênfase e reforço de aspectos do folclore da organização; e pelo reconhecimento do mérito dos profissionais que se destacaram e que se deseja que sirvam de exemplo aos demais.

A cultura é transmitida aos funcionários de diversas maneiras, e as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem (ROBBINS, 2006, P. 385).

Robbins (2006, p. 385) esclarece que:

As histórias se referem a eventos ocorridos com fundadores de empresas, quebras de regras, sucessos estrondosos, reduções de força de trabalho, relocalizações de funcionários, reações a antigos erros, lutas organizacionais. Essas narrativas vinculam o presente com o passado e oferecem explicação e legitimidade para as práticas vigentes.

Os rituais são sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização – quais objetivos são os mais importantes, que pessoas são importantes e quais pessoas são dispensáveis (ROBBINS, 2006, p. 385).

O espaço físico da empresa, o tipo de carro disponível para os executivos ou a forma como eles fazem suas viagens aéreas são apenas alguns exemplos de símbolos materiais (ROBBINS, 2006, p. 386). Conforme o mesmo autor “esses símbolos materiais sinalizam para os funcionários quem é importante, qual o grau de igualdade almejada pelos dirigentes e o tipo de comportamento considerado apropriado”.

Robbins (2006, p. 386) ainda explica que, “muitas organizações e unidades dentro de organizações utilizam a linguagem como forma de identificação dos membros de sua cultura ou subcultura”. De acordo com o mesmo autor, “ao aprender esta linguagem os membros demonstram sua aceitação da cultura e, assim fazendo, ajudam a preservá-la”.

### **3.9.5 Dificuldade de Mudança de Cultura**

Uma das maiores dificuldades que uma organização pode encontrar é mudar sua cultura (LACOMBE, 2011, p. 280).

Conforme Lacombe (2011, p. 280):

Deve-se lembrar que as decisões sobre as pessoas que foram admitidas se basearam implícita ou explicitamente, na cultura existente, e que permaneceram na organização as pessoas que já possuíam ou que se adaptaram ou aceitaram os valores e princípios em vigor. Assim, mudar a cultura significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas e, em alguns casos, trocar essas pessoas. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação.

Em culturas fortes, a tendência é no sentido do pessoal da organização agir na mesma direção para reforçar e continuar a cultura (LACOMBE, 2011, p. 281). O mesmo autor explica que, “se isso é positivo em situações estáveis pode ser um problema quando há necessidade de mudança”.

A cultura se torna um passivo quando os valores compartilhados não estão em concordância com aqueles que podem melhorar a eficácia da organização (ROBBINS, 2006, P. 379). O mesmo autor explica que, “isso tem maior

probabilidade de ocorrer quando a organização está em um ambiente dinâmico. Quando o ambiente passa por rápidas mudanças, uma cultura arraigada pode não ser mais adequada”.

Portanto, seja para transmitir, reforçar ou mudar a cultura, é preciso uma abordagem ativa e persistente, bem como apoio da alta administração (LACOMBE, 2011, p. 281).

### **3.9.6 Estimulando uma cultura de inovação**

A inovação é um tipo mais especializado de mudança: é uma ideia nova aplicada para criar ou melhorar um produto, processo ou serviço (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011, P. 578).

As organizações inovadoras estimulam a experimentação, recompensam tanto o sucesso como o fracasso e festejam falhas. Segundo Robbins, Judge, Sobral (2011, p. 578) “infelizmente, em muitas organizações, as pessoas são recompensadas mais pela ausência de falhas do que pela presença de bons resultados”. De acordo com os mesmos autores, “tais culturas eliminam os riscos e também a inovação. As pessoas só apresentam ideias novas onde não são penalizadas por esse comportamento”.

Robbins, Judge, Sobral (2011, p. 579) explicam que:

Dentro da categoria de recursos humanos, as organizações inovadoras promovem ativamente o treinamento e o desenvolvimento de seus membros para que eles se mantenham atualizados, garantem sua empregabilidade para que não tenham medo de ser demitidos por cometer erros e incentivam os indivíduos a se tornarem campeões da mudança. Assim que uma nova ideia é desenvolvida, os campeões de ideias a promovem de forma ativa e entusiasmada, conseguem apoio, vencem as resistências e asseguram que a inovação seja implementada. Esses campeões possuem características comuns de personalidade: extrema autoconfiança, persistência, energia e uma tendência de correr riscos. Os campeões de ideias energizam os outros por meio de sua visão do potencial de uma inovação e pela forte convicção que têm em sua missão. Também são bons em obter o comprometimento dos outros. Os campeões de ideias estão em posições que lhes proporcionam considerável autonomia decisória. Essa autonomia os ajuda a introduzir e implementar inovações nas organizações.

## **4 MÉTODOS DO ESTUDO**

Neste capítulo foi apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa sobre os ambientes internos, desenvolvimento pessoal e trabalho em equipe: importância dos relacionamentos pessoais para o sucesso da empresa CFC Venâncio Aires, localizada na Região do Vale do Rio Pardo.

A metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica (DIEHL, TATIM, 2004, p. 47). Segundo Diehl, Tatim (2004, p. 48) “o método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma realidade específica, produzir um dado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos”.

Cervo, Bervian, Silva (2007, p. 27) explicam que “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”.

### **4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos (GIL, 2010, p. 01). Ainda, segundo Gil (2010, p. 01) “a pesquisa é requerida quando não se dispõem de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema”.

### **4.2 QUANTO À ABORDAGEM**

As abordagens qualitativa e quantitativa são duas estratégias diferentes pela sua sistemática e, sobretudo, pela forma de abordagem do problema que constitui o objeto de estudo (DIEHL, TATIM, 2004, p. 51). Conforme os mesmos autores, “é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que determinará a escolha do método”.

No presente estudo utilizou-se as pesquisas quali-quantitativa.

### **4.2.1 Pesquisa Qualitativa**

Diehl, Tatim (2004, p. 52) explicam que:

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

### **4.2.2 Pesquisa Quantitativa**

Segundo Diehl, Tatim (2004, p. 51) a pesquisa quantitativa caracteriza-se:

Pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências.

## **4.3 QUANTO AO OBJETIVO**

Tendo como base seus objetivos gerais, Gil (1996), citado por Diehl, Tatim (2004, p. 53) classifica as pesquisas em exploratórias e descritivas. Segundo este autor tal classificação é muito útil para estabelecer o marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual. Na presente pesquisa foi utilizada a pesquisa exploratória e descritiva junto aos colaboradores do CFC Venâncio Aires.

### **4.3.1 Pesquisa Exploratória**

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (DIEHL, TATIM, 2004, p. 53). Conforme os mesmos autores, “na maioria dos casos, envolvem o levantamento bibliográfico a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Em relação à pesquisa exploratória, Gil (2010, p. 27) explica que “seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”.

### 4.3.2 Pesquisa Descritiva

Diehl, Tatim (2004, p. 54) salientam que:

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados como pesquisa descritiva, e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática.

## 4.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Neste estudo foi utilizado o estudo de caso, por tratar-se de uma única empresa pesquisada, a pesquisa documental e bibliográfica com a aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas junto aos colaboradores do CFC Venâncio Aires.

### 4.4.1 Estudo de Caso

O estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados (DIEHL e TATIM, 2004, p. 61).

Atualmente adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, o estudo de caso pode ser visto como técnica psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa. Neste último sentido pode ser definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer esta unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação (DIEHL, TATIM, 2004, p. 61).

Gil (2010, p. 119) complementa que “os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coletas de dados”.

Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados. Mediante procedimentos diversos é que se torna possível a triangulação, que contribui para obter a corroboração do fato ou do fenômeno. Os estudos de caso executados com rigor requerem a utilização de fontes documentais, entrevistas e observações (GIL, 2010, p. 119)

#### 4.4.2 Coleta dos Dados

As técnicas de coletas de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa, porém deve-se ter em mente que todas elas possuem qualidades e limitações [...] (DIEHL, TATIM, 2004, p. 65).

Diehl e Tatim, (2004, p. 65) esclarecem que:

As informações podem ser obtidas por meio de pessoas consideradas fontes primárias, já que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. As principais técnicas de coleta desse tipo de dados são a entrevista, o questionário, o formulário e a observação. Também é possível trabalhar com dados existentes na forma de arquivos, bancos de dados, índices ou relatórios e fontes bibliográficas. Estes não são criados pelo pesquisador e, normalmente, são denominados de dados secundários.

De acordo com Cervo, Bervian, Silva (2007, p. 50):

A coleta de dados, tarefa importante na pesquisa, envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também o tipo de dados e de coleta. Há diversas formas de coleta de dados, todas com suas vantagens e desvantagens. Na decisão do uso de uma forma ou de outra, o pesquisador levará em conta a que menos desvantagens oferecer, respeitados os objetivos da pesquisa.

#### 4.4.3 Sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada no período de 15 de agosto a 10 de setembro de 2022, com a equipe de colaboradores, sendo o total de 22 participantes, colaboradores, que atuavam nos cargos de instrutores e atendentes da empresa CFC Venâncio Aires

### 4.5 TÉCNICAS E ANÁLISE DA COLETA DE DADOS

Dentre as técnicas da coleta de dados, Diehl, Tatim, (2004. p. 66) citam:

a) **Entrevista:** é um encontro entre duas pessoas cujo o objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.

O pesquisador entrevistou a gestora do CFC Venâncio Aires com o intuito de se aprofundar nas atividades da empresa e identificar os fatores poderiam estar prejudicando o desempenho da equipe.

b) **Questionário:** é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador o envia ao informante pelo correio ou per intermédio de um portador. Depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo. A elaboração de um questionário requer a observância de algumas normas que, seguidas, aumentam sua eficácia e sua validade. Em sua organização devem ser lavados em conta os tipos a ordem e os grupos de perguntas, além de sua formulação.

Antes da aplicação da pesquisa, foi solicitado a gestora do CFC que efetuasse uma revisão e partir disso a mesma sugeriu algumas alterações para o alinhamento do questionário a fim de se atingir os objetivos propostos no estudo.

c) **Observação:** é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sob os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Ela desempenha um importante papel nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade.

Como o pesquisador atua na empresa o mesmo observou a necessidade de realização da pesquisa com o tema sugerido.

d) **Pesquisa na internet:** como as demais etapas da pesquisa, a fase de identificação e seleção das fontes de consulta deve ser planejada e sistematizada para evitar a dispersão e a perda de tempo. A internet pode propiciar ao pesquisador a recuperação de grande diversidade de materiais uteis muitas vezes não encontrados em bibliotecas. Possibilita a realização de pesquisas em uma rede de computadores interligados no mundo inteiro, por maio da qual o pesquisador pode ter acesso a uma grande quantidade de informações, que poderão servir com referência ao estudo.

Foram realizadas pesquisas na internet sobre o desenvolvimento pessoal e trabalho em equipe afim de aprofundar mais o conteúdo e os objetivos do estudo

Cervo, Bervian, Silva (2007, p. 51) explicam que “a entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma formula que o próprio informante preenche (CERVO, BERVIAN, SILVA, 2007, p. 53).

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa (MARCONI, LAKATOS, 2005, p. 169).

Marconi e Lakatos (2005, p. 170) ressaltam que:

Na análise o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise.

Este trabalho após a realização da pesquisa apresentou os dados organizados na forma de tabelas que melhor auxiliam o pesquisador na análise e interpretação das informações coletadas.

## **5 DIAGNÓSTICO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos no desenvolvimento da pesquisa junto aos colaboradores do CFC Venâncio Aires com a finalidade de identificar na percepção dos funcionários suas necessidades em termos de desenvolvimento de treinamento e os motivos da existência de *turnover* no Centro de Formação. A empresa está localizada na cidade de Venâncio Aires, onde prepara e orienta a comunidade sobre as legislações de trânsito e obtenção da carteira nacional de habilitação.

### **5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

A pesquisa foi respondida por 22 (vinte e duas) pessoas e aplicada através de questionário, após a realização do pré-teste junto à Gestora do CFC Venâncio Aires, que sugeriu alguns ajustes no instrumento utilizado para o levantamento dos dados. Ressalta-se que o Pesquisador teve o apoio da Empresa, na aplicação dos questionários que foram acompanhados, diretamente, pela Gestora. Buscar compreender o perfil dos colaboradores assim como sua percepção em relação ao ambiente de trabalho e a satisfação em desempenhar suas atividades numa empresa, que presta serviços de excelência, poderá colaborar com os Gestores da Empresa a desenvolver ações que melhorem o ambiente organizacional, na busca por melhores resultados.

### **5.2 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA**

As respostas foram organizadas e consolidadas em forma de tabelas, que demonstram os dados absolutos e o percentual de sua representatividade no total dos resultados obtidos. Para melhor compreensão dos resultados estes foram divididos em duas etapas, sendo a primeira relacionadas ao perfil dos pesquisados e, a segunda às questões sobre desenvolvimento profissional de acordo com a percepção dos colaboradores da empresa estudada. Neste sentido, são demonstrados, a seguir, as tabelas com os resultados obtidos.

## 5.2.1 Perfil dos Entrevistados

### a) Gênero e Idade

Tabela 1 – Número de entrevistados por gênero e idade

Idade/Gênero	Masculino		Feminino		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
18 a 24 anos	1	4,54%	3	13,64%	4	18,18%
24 a 29 anos	5	22,73%	2	9,09%	7	31,81%
29 a 35 anos	3	13,64%	-	-	3	13,64%
Acima de 35 anos	5	22,73%	3	13,64%	8	36,36%
TOTAL	14	63,64%	8	36,36%	22	100,00%

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador – set/2022

De acordo com a Tabela 1, verifica-se que o perfil dos entrevistados, considerando gênero e idade, apontou que 63,64% são do gênero masculino e 36,36% são do feminino. Levando em conta a idade dos colaboradores da empresa CFC Venâncio Aires, 36,36% tem acima de 35 anos, 31,81% tem entre 24 a 29 anos, 18,18% entre 18 e 24 anos e apenas 13,64% estão na faixa de 29 a 35 anos.

Tabela 2 – Número de entrevistados por gênero segundo a escolaridade

Escolaridade/Gênero	Masculino		Feminino		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Ensino Fundamental Incompleto	-	-	-	-	-	-
Ensino Fundamental Completo	-	-	-	-	-	-
Ensino Médio Incompleto	-	-	-	-	-	-
Ensino Médio Completo	8	36,36%	6	27,27%	14	63,64%
Outro. Qual?	6	27,27%	2	9,09%	8	36,36%
TOTAL	14	63,64%	8	36,36%	22	100,00%

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador – set/2022

A tabela 2 demonstra que os colaboradores do gênero masculino totalizam 63,64%, temos 36,36% com ensino médio completo e 27,27% com ensino superior incompleto ou completo. Já do gênero feminino, do total de 36,36%, cerca de 27,27% tem ensino médio completo, e 9,09% tem superior incompleto ou completo.

Do total dos entrevistados 63,64% tem ensino médio completo, sendo este o requisito mínimo exigido pela empresa, e 36,36% tem ensino superior incompleto ou completo.

### b) Gênero e Estado Civil

Tabela 3 – Número de entrevistados por gênero segundo o estado civil

Estado Civil/Gênero	Masculino		Feminino		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Solteiro	10	45,45%	4	18,18%	14	63,64%
Casado	3	13,64%	3	13,64%	6	27,27%
Divorciado	-	-	-	-	-	-
Viúvo	-	-	-	-	-	-
Outro. Qual?	1	4,54%	1	4,54%	2	9,09%
TOTAL	14	63,64%	8	36,36%	22	100,00%

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador – set/2022

Conforme a tabela 3, verifica-se que 63,64% dos respondentes são do gênero masculino e 36,36% do feminino, sendo que do total 63,64% são solteiros e 27,27% casados. Os que responderam sobre outro estado civil tem-se que 9,09% tem união estável.

Considerando dentro do gênero masculino, 45,45% são solteiros, 13,64% casados e 4,54% registrou união estável. Do gênero feminino 18,18% são solteiras, 13,64% casadas e 4,54% apresentou união estável.

### c) Gênero e Tempo de Trabalho

Tabela 4 – Número de entrevistados por gênero segundo o tempo de trabalho na empresa pesquisada

Tempo de trabalho/Gênero	Masculino		Feminino		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Menos de 1 ano	2	9,09%	2	9,09%	4	18,18%
1 a 3 anos	3	13,64%	2	9,09%	5	22,73%
3 a 5 anos	3	13,64%	2	9,09%	5	22,73%
Mais de 5 anos	6	27,27%	2	9,09%	8	36,36%
TOTAL	14	63,64%	8	36,36%	22	100,00%

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador – set/2022

A tabela 4 relaciona o número de entrevistados por gênero segundo o tempo de trabalho na empresa. Considerando primeiramente o gênero masculino que totaliza 63,64% dos colaboradores, temos 27,27% com mais de cinco anos de empresa, 13,64% entre três a cinco anos, também 13,64% entre um a três anos e apenas 9,09% possuem menos de um ano de vínculo com a empresa.

Em relação ao gênero feminino, que soma o total de 36,36% na empresa, tem-se 9,09% das colaboradoras para cada item pesquisado, ou seja, desde menos de um ano até mais de cinco anos de empresa.

### 5.2.2 Imagem do CFC Venâncio Aires

A imagem da empresa para o colaborador é de fundamental importância, visto que, o funcionário precisa confiar na qualidade que sua empresa está oferecendo aos seus clientes, valorizando a marca, os valores e os serviços prestados a sociedade.

Tabela 5 – Número de entrevistados que opinaram sobre a imagem do CFC Venâncio Aires

CRITÉRIOS	ABS	%
Totalmente satisfeito	9	40,91%
Satisfeito	13	59,09%
Insatisfeito	-	-
Totalmente insatisfeito	-	-
Não respondeu	-	-
TOTAL	22	100.00%

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador – setembro/2022

Constata-se na tabela 5, que na pesquisa realizada referente a imagem do CFC Venâncio Aires, 59,09% dos entrevistados consideram-se satisfeitos e 40,91% totalmente satisfeitos. Esse resultado mostra que os colaboradores enxergam a empresa de forma positiva, transmitindo uma boa imagem para toda a sociedade.

Este fator geralmente causa satisfação e desenvolve uma parceria duradoura e de muito sucesso entre empregado e empregador, pois as pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica de toda empresa, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

### 5.2.3 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A satisfação no ambiente de trabalho está relacionada a forma como o colaborador enxerga o ambiente no qual exerce suas atividades profissionais. Por exemplo, os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, estão relacionados com as condições externas ao indivíduo e as necessidades primárias da pessoa.

Já os fatores motivacionais estão relacionados com as condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e de auto realização, ou seja, as necessidades secundárias da pessoa.

Tabela 6 - Percentual de entrevistados segundo a percepção

ESPEFICICAÇÃO	EXCELENTE	MUITO BOM	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO
Ambiente físico	63,63%	27,27%	9,09%			
Materiais atualizados	54,55%	27,27%	18,18%			
Identidade com a tarefa	40,91%	36,36%	22,73%			
Oferta de Capacitação	13,64%	31,82%	36,36%	13,64%		
Estresse	9,09%	9,09%	22,73%	36,36%	9,09%	4,54%
Possibilidade de Crescimento no trabalho	13,64%	13,64%	13,64%	36,36%	4,54%	18,18%
Confiança nas relações da equipe	13,64%	27,27%	50%	9,09%		
Relacionamento intraequipe	18,18%	40,90%	36,36%	4,54%		
Reuniões e treinamento da unidade	22,73%	31,82%	36,36%	9,09%		
Adesão aos desafios	18,18%	31,82%	40,90%	9,09%		

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador – setembro/2022

De acordo com a tabela 6, a percepção referente ao ambiente de trabalho mostra que 63,63% dos entrevistados consideram o ambiente físico excelente, 27,27% muito bom e 9,09% bom. Em relação aos materiais atualizados 54,55% avaliam como excelente, 27,27% como muito bom e 18,18% bom.

A especificação oferta de capacitação foi considerada em 36,36% como bom, 31,82% muito bom, e 13,64% como excelente e regular. O treinamento tem se tornado cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas (BOHLANDER,

SNELL, SHERMAN, 2003, p. 134). Segundo os mesmos autores, “muitos funcionários novos já possuem a maior parte dos CHAs (conhecimentos, habilidades e aptidões) necessários para o trabalho.

De acordo com Robbins (2006, p. 400), “funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. É por isso que as organizações gastam bilhões de dólares por ano em treinamento formal”.

Quanto ao estresse a maioria dos colaboradores considerou o ambiente em 36,36% como regular, 22,73% como bom, 9,09% avaliou como excelente, muito bom e ruim e 4,54% como péssimo.

No item pesquisado referente a possibilidade de crescimento no trabalho 36,36% consideram como regular, 18,18% como péssimo, 13,64% como excelente, muito bom e bom e 4,54% como ruim.

Sobre a confiança nas relações de equipe 50% considera como bom, 27,27% muito bom, 13,64% excelente e 9,09 como regular. Referente ao relacionamento intraequipe, 40,90% dos respondentes julgam como muito bom, 36,36% como bom, 18,18% excelente e 4,54% regular.

Os gestores devem ter em mente que os funcionários precisam trabalhar bem unidos para atingir objetivos conjuntos e, por isso, desenvolvem a confiança mútua, os treinam em um conjunto comum de competências e recompensam o trabalho em equipe.

A especificação sobre reuniões e treinamento da unidade apontam que 36,36% dos entrevistados declara como bom, 31,82% como muito bom, 22,73% excelente e 9,09% como regular.

As pessoas devem ser treinadas para alcançar o sucesso e assim fornecer uma vantagem competitiva quando seus talentos são combinados e usados rapidamente para lidar com novas tarefas, melhorando a eficácia da equipe.

Conforme Bohlander, Snell, Sherman (2003, p. 135) “o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Com isso em mente é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos”.

No que se refere a adesão aos desafios 40,90% considera como bom, 31,82% muito bom, 18,18% excelente e 9,09% como regular.

## D – NECESSIDADES DO CLIENTE

O relacionamento com os clientes, entendendo as suas necessidades, é um fator estratégico que garante a fidelidade e o engajamento com a marca da empresa, sendo de fundamental importância para o sucesso e crescimento da organização.

Tabela 7 - Número de entrevistados que se manifestaram sobre à capacidade do Setor do Comercial em entender as necessidades do cliente

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	7	31,82%
Concordo	13	59,09%
Nem concordo nem discordo	2	9,09%
Discordo parcialmente	-	-
Discordo	-	-
Não respondeu	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador – setembro/2022

Segundo a pesquisa realizada sobre à capacidade do Setor do Comercial em entender as necessidades do cliente, verifica-se na tabela 7, que 59,09% dos colaboradores concorda que a empresa atende a este quesito, 31,82% concorda plenamente e 9,09% nem concorda e nem discorda.

## E – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Além de prestar um atendimento de qualidade ao cliente com cortesia, atenção e transparência, o setor de atendimento precisa estar preparado para resolver problemas que possam surgir durante a prestação do serviço solicitado.

Tabela 8 - Número de entrevistados que se manifestaram sobre à capacidade do Setor de Atendimento de resolver os problemas durante a visita do cliente

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	9	40,91%
Concordo	13	59,09%
Nem concordo nem discordo	-	-
Discordo parcialmente	-	-
Discordo	-	-
Não respondeu	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador – setembro/2022

Conforme a tabela 8, quanto a capacidade do setor de atendimento em resolver os problemas do cliente, 59,09% dos entrevistados apontaram que

concordam e 40,91% que concordam plenamente que a empresa consegue suprir essa necessidade.

## **F – RELACIONAMENTO DOS INSTRUTORES**

O relacionamento dos instrutores com os clientes é outro fator de extrema importância para a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente. Neste sentido, a empresa precisa investir em treinamento visando atingir seus objetivos.

O treinamento não só aumenta a qualidade e a satisfação do cliente, mas ajuda a diminuir os custos e a estabelecer um modelo para preparar os funcionários para o futuro

Tabela 9 - Número de entrevistados que se manifestaram sobre a facilidade de relacionamento dos Instrutores com os clientes

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	6	27,27%
Concordo	15	68,18%
Nem concordo nem discordo	1	4,55%
Discordo parcialmente	-	-
Discordo	-	-
Não respondeu	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador – setembro/2022

A tabela 9 refere-se sobre a facilidade de relacionamento dos instrutores com os clientes, onde 68,18% concordam, 27,27% concordam plenamente e 4,55% nem concordam e nem discordam relativo a esta questão.

## **G – MOTIVOS DO AFASTAMENTO**

Os motivos de afastamento dos colaboradores da empresa podem estar associados a diversos fatores, no entanto, alguns se destacam mais em relação a outros, isso depende muito de como a empresa faz o recrutamento, treinamento, adaptação ao ambiente e o trabalho executado pela liderança.

Para evitar o risco da saída do pessoal, várias precauções podem ser tomadas (LACOMBE 2011, p. 392). Conforme o mesmo autor, “a primeira é procurar, na medida do possível, não concentrar o treinamento em poucas pessoas, treinando um grupo maior, de modo a diluir o benefício do investimento e diminuir os riscos de sua perda” ou “montar um plano de aproveitamento desse pessoal, de

modo que eles tenham um trabalho à altura do desenvolvimento que receberam”. A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa é dela própria.

Tabela 10 - Número de entrevistados que se manifestaram sobre os motivos de afastamento dos funcionários da empresa

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>ABS</b>	<b>%</b>
Desmotivação	6	27,27%
Não se adaptou às atividades	6	27,27%
Estresse	6	27,27%
Horário de trabalho	3	13,64%
Não respondeu	1	4,55%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador – setembro/2022

De acordo com os dados da pesquisa da tabela 10, em relação aos motivos de afastamento dos funcionários da empresa, 27,27% apontaram como causa a desmotivação, o estresse e o fato do colaborador não se adaptar as atividades. Cerca de 13,64% acreditam que o motivo seja o horário de trabalho e 4,55% não respondeu nenhum motivo para o afastamento.

## **H – TRABALHO EM EQUIPE**

O trabalho em equipe é essencial para obter bons resultados em qualquer empresa, pois é um processo que reúne habilidades, experiências e compartilhamento de informações e ideias Para Chiavenato (2010, p. 293) o “desempenho de uma equipe inclui resultados individuais e o que chamamos de produto do trabalho coletivo: aquilo que dois ou mais membros trabalhando juntos produzem como uma contribuição real”.

Tabela 11 - Número de entrevistados de acordo com sua percepção segundo as variáveis sobre o trabalho em equipe

Especificação	Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo
A equipe recebe feedbacks constantes sobre os seus desempenhos	31,82%	54,55%	9,09%	4,54%	-
As pessoas da minha equipe trabalham unidas e confiam umas nas outras	9,09%	59,09%	27,27%	4,54%	-
A equipe encoraja-se mutuamente para que compartilhem suas ideias com o grupo e a liderança	13,64%	68,18%	9,09%	4,54%	-
Os conflitos são frequentes na nossa equipe	4,54%	4,54%	27,27%	27,27%	36,36%
Eu me empenho em desenvolver os meus talentos e habilidades de forma a melhorar meu desempenho e rendimento em prol do resultado da equipe	40,91%	59,09%	-	-	-
A equipe atinge os objetivos e metas da empresa	22,73%	36,36%	31,82%	9,09%	-
Os membros da equipe preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidade	9,09%	31,82%	18,18%	18,18%	22,73%
Há muitas queixas, e a motivação da minha equipe anda baixo	4,54%	9,09%	18,18%	13,64%	54,55%
Quando alguém da equipe participa de um curso ou de outro evento de treinamento, ele é solicitado a compartilhar seus conhecimentos com todo o grupo	9,09%	40,91%	18,18%	18,18%	13,64%
Existem "grupinhos" e/ou favorecimento de pessoas na equipe	13,64%	31,82%	4,54%	13,64%	36,36%
A comunicação e as informações são feitas abertamente, sem ocultar nada	18,18%	59,09%	18,18%	-	4,54%
A equipe demonstra responsabilidade e bom senso. As pessoas sabem o que fazer, como e quando agir, sem que alguém precise ficar dizendo-lhes	27,27%	31,82%	22,73%	18,18%	-

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador – setembro/2022

De acordo com a tabela 11 na percepção dos colaboradores, segundo as variáveis sobre o trabalho em equipe, 54,55% concordam que a equipe recebe feedbacks constantes sobre os seus desempenhos, 31,82% concordam plenamente, 9,09% nem concordam e nem discordam, 4,54% discorda parcialmente.

Robbins (2006, p. 404) acrescenta que, “a avaliação de desempenho serve a diversos propósitos dentro das organizações”. [...] Conforme o mesmo autor, “as avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as habilidades e competências dos funcionários que se encontram inadequadas e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria”.

Em relação ao fator “as pessoas da minha equipe trabalham unidas e confiam umas nas outras”, 59,09% concordam, 27,27% nem concordam e nem discordam, 9,09% concorda plenamente e 4,54% discorda parcialmente.

Segundo a especificação “a equipe encoraja-se mutuamente para que compartilhem suas ideias com o grupo e a liderança”, 68,18% dos respondentes concorda com o quesito, 13,64% concorda plenamente, 9,09% nem concordam e nem discordam e 4,54% discordam parcialmente.

Já em relação a frequência de conflitos dentro da equipe, 36,36% discorda, 27,27% nem concordam e nem discordam ou discorda parcialmente e 4,54% concorda ou concorda plenamente.

Considerando o item “Eu me empenho em desenvolver os meus talentos e habilidades de forma a melhorar meu desempenho e rendimento em prol do resultado da equipe”, 59,09% concordam e 40,91% concorda plenamente.

Ao próximo item “a equipe atinge os objetivos e metas da empresa”, 36,36% dos respondentes concordam, 32,82% nem concordam e nem discordam, 22,73% concordam plenamente e 9,09% discorda parcialmente.

A essência do papel do administrador é a obtenção de resultados por meio de terceiro, do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena. Portanto, o administrador depende de terceiros para alcançar seus objetivos e as do seu grupo (LACOMBE, HEILBORN, 2015, p. 03).

A percepção em relação ao fator “os membros da equipe preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades” mostrou que 31,82% concorda, 22,73% discorda, 18,18% nem concordam e nem discordam ou discorda parcialmente, e 9,09% concorda plenamente.

Quanto a quantidade de queixas e baixa motivação da equipe, 54,55% discorda, 18,18% nem concordam e nem discordam, 13,64% discorda parcialmente, 9,09% concorda e 4,54% concorda plenamente.

Dentre os “fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, daremos especial atenção à motivação” (CHIAVENATO, 2015, p. 15). Segundo o mesmo autor, “é difícil compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. E, é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo geral, motivo 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”.

A especificação “Quando alguém da equipe participa de um curso ou de outro evento de treinamento, ele é solicitado a compartilhar seus conhecimentos com todo o grupo”, avaliou que 40,91% concorda, 18,18% nem concordam e nem discordam ou discorda parcialmente, 13,64% discorda e 9,09% concorda plenamente.

A pesquisa apontou que 36,36% dos entrevistados discordam sobre a existência de grupinhos e/ou favorecimento de pessoas na equipe, 31,82% concordam, 13,64% concordam plenamente e discordam parcialmente e 4,54% nem concordam e nem discordam.

Já conforme o item “a comunicação e as informações são feitas abertamente, sem ocultar nada”, 59,09% concordam 18,18% concordam plenamente ou nem concordam e nem discordam e 4,54% discordam. Um dos processos mais importantes da gestão do conhecimento e garantir a eficácia da colaboração entre pessoas em diferentes partes da empresa. Isso exige comunicação entre departamentos, divisões e outras subunidades (BATEMAN, SNELL, 2012, p. 07).

De acordo com a pesquisa sobre “a equipe demonstra responsabilidade e bom senso. As pessoas sabem o que fazer, como e quando agir, sem que alguém precise ficar dizendo-lhes”, 31,82% concorda, 27,27% concorda plenamente, 22,73% nem concordam e nem discordam e 18,18% discordam parcialmente.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa é dela própria. Cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento (LACOMBE, 2011, p. 393). De acordo com o mesmo autor “quem deseja se desenvolver com certeza terá oportunidades de fazê-lo, mas quem desejar ser desenvolvido por terceiros não o conseguirá”.

A seguir são apresentadas as sugestões de melhoria conforme os objetivos específicos estabelecidos em relação aos resultados da pesquisa.

## 6 SUGESTÕES DE MELHORIA

Os dados coletados, nesta pesquisa, através da pesquisa desenvolvida junto aos 22 (vinte e dois) colaboradores que estavam trabalhando na empresa CFC Venâncio Aires, no mês de setembro de 2022, foram analisados quantitativamente e apresentados em forma de tabela acompanhados de análise dos resultados encontrados. Estes dados permitiram ao Pesquisador, propor sugestões de melhoria, buscando responder aos objetivos específicos estabelecidos que foram plenamente e apoiaram o estabelecimento de algumas sugestões de melhoria, como segue:

**a) Selecionar as variáveis e os indicadores a serem utilizados no desenvolvimento da pesquisa;**

Através da pesquisa foi possível observar os fatores relacionados aos problemas que a empresa apresenta em relação ao trabalho em equipe e desenvolvimento pessoal. Sugere-se que a empresa busque implantar melhorias no grau de motivação e integração de seus colaboradores. A empresa pode realizar ao funcionário que for desligado ou demitido um questionário de desligamento, assim levantando o registro dos motivos apontados e informações muito importantes a serem estudadas e observadas para devidas melhorias.

**b) Detectar os motivos pelos quais a maioria dos colaboradores não investe e não se interessa em seu desenvolvimento pessoal;**

Em relação à pesquisa sobre a satisfação no trabalho, onde os fatores estresse e possibilidade de crescimento no trabalho não tiveram uma boa avaliação pelos colaboradores, sugere-se a empresa que a partir da liderança e direção, possam buscar a ajuda de algum profissional como um psicólogo, por exemplo, a fim de verificar os motivos e procurar resolver juntos o fator do estresse, sendo este um aspecto que pode estar prejudicando o desempenho da equipe. Sobre a possibilidade de crescimento no trabalho, sugere-se a criação alguma forma de

recompensar o colaborador, já que no ramo de instrutores de trânsito não existe a possibilidade de cargos diferenciados.

**c) Observar o trabalho em equipe, procurando soluções que visam melhorar a interação do grupo na busca de atingir o objetivo da empresa;**

Quanto ao trabalho em equipe, que abrange diversos fatores que influenciam no seu desempenho e no sucesso da organização, pode-se destacar como pontos negativos e que necessitam de melhorias os aspectos relacionados ao atingimento dos objetivos e metas da empresa; os membros da equipe preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades; a equipe demonstra responsabilidade e bom senso, as pessoas sabem o que fazer, quando e como agir, sem que alguém precise ficar dizendo-lhes.

Desta forma, pode-se sugerir que o CFC Venâncio Aires, busque através de um plano de ação e criação de estratégias, focar nos objetivos e metas da empresa, envolvendo toda a equipe de colaboradores sugerindo reuniões periódicas com os colaboradores, onde as orientações sobre as normas a serem seguidas possam ser de domínio de todos, a fim de que todos tenham clareza quanto ao desempenho de suas funções, buscando atingir os ideais da organização. Assim também, fazer com que a equipe assuma responsabilidades, delegando a cada um o compromisso de acordo com sua função, tendo normas e procedimentos bem definidos pela empresa, que orientem os colaboradores para cada atividade.

**d) Definir formas de como motivar a equipe a buscar por atualizações, melhorias e a trazer ideias e sugestões a diretoria de forma a agregar ao desenvolvimento pessoal e da empresa;**

A questão da pesquisa que mais se destacou foi referente aos motivos de afastamento dos colaboradores, sendo que os itens mais citados foram desmotivação, estresse e não se adaptou às atividades. Pode-se perceber que a causa estresse novamente se destacou, e precisa ser reavaliada pela direção da empresa. A desmotivação, é outro agente que prejudica o rendimento de uma equipe e acaba muitas vezes se espalhando pelo grupo. Sugere-se o planejamento

de palestras sobre motivação ou reuniões com mais frequência com a direção para entender as necessidades dos colaboradores servem de alternativa para a solução deste problema. Quanto a adaptação às atividades, uma análise mais detalhada no momento do recrutamento, bem como o treinamento e integração, pode evitar o afastamento frequente.

Referente ao compartilhamento de conhecimentos com todo o grupo, a partir do momento que apenas uma pessoa ou um pequeno grupo recebe um treinamento, é preciso que a empresa ofereça um espaço para que esse conhecimento seja levado a todos os colaboradores que exercem a mesma função. Sugere-se que a empresa proporcione troca de informações e experiências enriquece toda a equipe e evita que as pessoas que não puderam participar do evento não se sintam menos importantes.

**e) Sugerir e debater uma estratégia para lidar com os conflitos no trabalho auxiliando os gestores na tomada de decisão;**

Tendo em vista o resultado da pesquisa em relação a especificação de existir “grupinhos” ou favorecimento de pessoas, sugere-se a direção da empresa que através de uma reunião com toda a equipe, este fator seja esclarecido, pois pode ser uma das causas de desmotivação do grupo, da falta de alguns colaboradores em não assumir responsabilidades e não estarem comprometidos com os objetivos da empresa.

Em relação ao resultado sobre a frequência de conflitos dentro da equipe, observou-se que as opiniões ficaram divididas, levando a entender que existem discordâncias entre o grupo. Nesse sentido, sugere-se que a direção da empresa poderá de forma individualizada falar com cada colaborador, fazendo com que ele exponha a sua opinião sem nenhum receio, deixando claro que é apenas com o intuito de se identificar os motivos e resolver os problemas. Sugere-se também a liderança, no caso a direção, a fazer treinamentos ou cursos para que possam ver, orientar e gerir melhor as situações propostas pelos instrutores

## 7 CONCLUSÃO

Devido aos horários divergentes entre os colaboradores pesquisados, o questionário foi deixado na sala dos instrutores e atendentes, para que os mesmos o respondessem no horário de sua folga ou levassem para casa para o responder, devolvendo a pesquisa dentro de uma caixa fechada garantindo sigilo e descrição nas respostas, para que um não influenciasse na resposta do outro.

De acordo com o embasamento teórico do estudo que visou identificar o grau de desenvolvimento das pessoas e como atuam em equipe num Centro de Formação de condutores localizado na região do Vale do Rio Pardo, a partir dos objetivos estabelecidos para esta pesquisa, foi possível detectar os principais pontos que necessitam de melhorias na empresa estudada.

Levando em consideração que atualmente o trabalho em equipe e o desenvolvimento do pessoal são fatores que devem ser criteriosamente vistos pela organização como base para se atingir os resultados desejados, a pesquisa apontou algumas disfunções que estão diretamente relacionadas aos aspectos citados. Um dos fatores é a satisfação no trabalho, vinculado ao estresse, a falta de possibilidade de crescimento dentro da empresa e a desmotivação.

Além disso, aspectos como a falta de comprometimento em querer assumir responsabilidades, de compartilhar informações, de existir um favorecimento de pessoas dentro do grupo, e ainda de não ter clareza quanto aos objetivos e metas da empresa, são condições que prejudicam a organização e que se não resolvidos, podem num futuro próximo se agravar e retrain o progresso da empresa.

Ressalta-se, conforme dados da pesquisa que, investir no desenvolvimento do pessoal, oferecendo cursos de capacitação, palestras motivacionais, reuniões mais frequentes onde os colaboradores possam ter abertura de expressar suas ideias e opiniões, além de focar na importância do trabalho em equipe, com confiança e união, podem ser aspectos fundamentais para que o CFC Venâncio Aires alcance seus objetivos e, continue sendo uma empresa de sucesso que busca se atualizar e permanecer competitiva no mercado.

Finalizando, destaca-se que o presente estudo serviu para o Pesquisador aprofundar seus conhecimentos sobre as diferentes percepções de colaboradores de uma empresa que atua na prestação de serviços na formação de condutores

como de extrema importância no contexto organizacional, sugerindo que esse trabalho não se esgote aqui, podendo servir de base para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

**ACADEMIA IN.** *Afinal, qual a importância das relações interpessoais no trabalho?* Disponível em: <<https://blog.academiain1.com.br/afinal-qual-a-importancia-das-relacoes-interpessoais-no-trabalho/>> Acesso em 23 Abril 2022.

**ARAUJO, G. C. L.; GARCIA, A. A.** *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

**BATEMAN, S. T.; SNELL, A. S.** *Administração.* 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

**BECKER, E. B.; HUSELID, A. M.; ULRICH, D.** *Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégias e performance.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

**BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A.** *Administração de recursos humanos.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

**CERVO, A. C.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.** *Metodologia científica.* 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**CHIAVENATO, Idalberto.** *Recursos humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional.* 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

\_\_\_\_\_. *Comportamento organizacional.* 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. *Introdução à Teoria Geral de Administração: edição compacta.* 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**COELHO, Simone Mazzali T.** *Relações interpessoais.* Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/relacoes-interpessoais/>>. Acesso em: 23 Abril 2022.

**DAVEL, E.; VERGARA, C. S.** *Gestão de pessoas e subjetividade.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

**DIEHL, A. A.; TATIM, D. C.** *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.* São Paulo: Prentice Hall, 2004.

**DUTRA, Joel Souza.** *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

**GIL, Antônio Carlos.** *Como elaborar projetos de pesquisa.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G.** *Administração: princípios e tendências*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

**LACOMBE, Francisco José Masset.** *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2011.

**LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.** *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

**MARRAS, Jean Pierre.** *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

**OITCHAU.** *A importância do trabalho em equipe para sua empresa*. Disponível em: <<https://www.oitchau.com.br/blog/a-importancia-do-trabalho-em-equipe-para-sua-empresa/>>. Acesso em: 23 Abril 2022.

**OLIVEIRA, Marco A.** *Comportamento organizacional para a gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

**ROBBINS, P. Etephen.** *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

**ROBBINS, P. E.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.** *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

**WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R.** *Comportamento organizacional: criando vantagens competitiva*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

## ANEXOS

### ANEXO 01 – INSTALAÇÕES ATUAIS DO CFC.

#### PRÉDIO DO CFC VENANCIO AIRES



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

#### SALA DE AULA TEÓRICA



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022



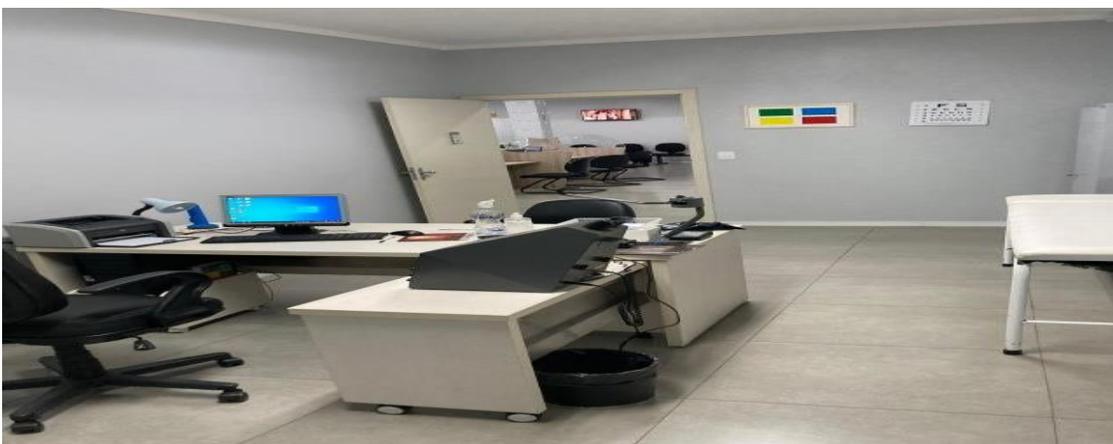
Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

### **SALA DE PROVA TEÓRICA ELETRÔNICA**



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

### **SALA EXAME MÉDICO**



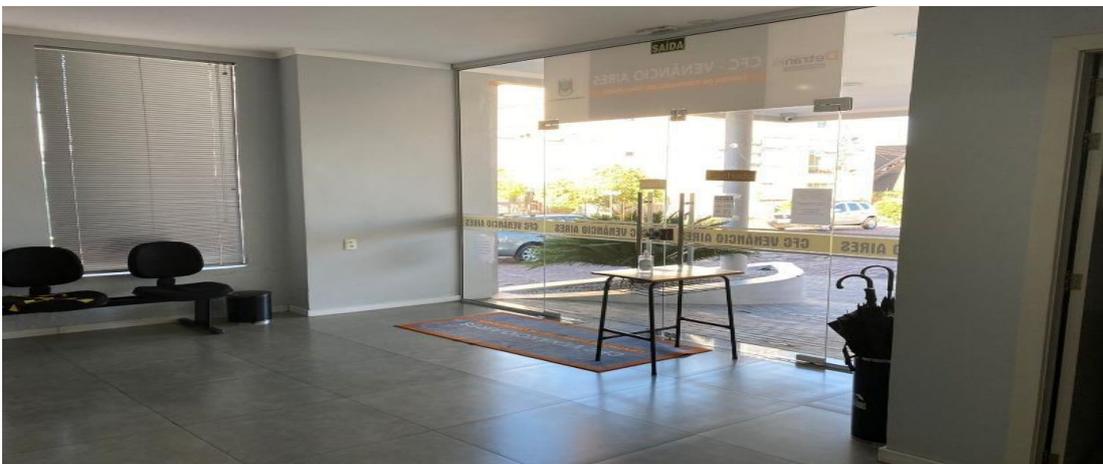
Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

## SALA EXAME PSICOTÉCNICO



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

## ENTRADA DO CFC



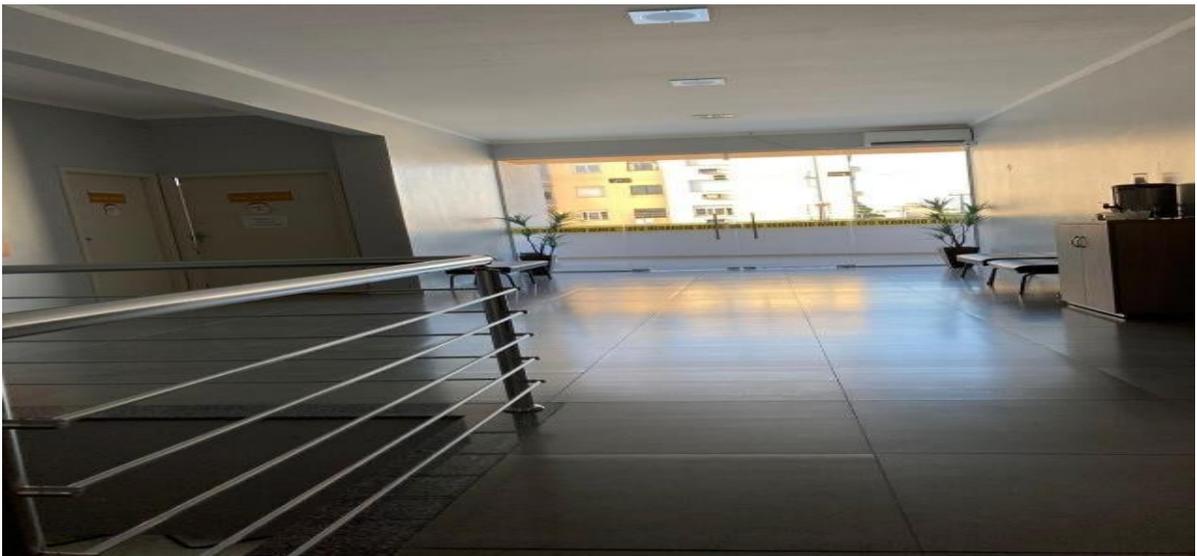
Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

## SALA DO ATENDIMENTO



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires – 2022

## SALA DE ESPERA



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

### SALA DO SIMULADOR



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

### SALA DIRETOR DE ENSINO



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

### SALA DIRETOR GERAL



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

## SALA DOS INSTRUTORES



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

## PISTA DE MOTO



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

## FROTA DE VEÍCULOS



Fonte: Dados da Empresa CFC Venâncio Aires - 2022

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

### QUESTIONÁRIO SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Este questionário tem por objetivo buscar identificar o grau de percepção dos colaboradores da empresa sobre a importância dos relacionamentos pessoais e o trabalho em equipe para o sucesso do CFC Venâncio Aires, para subsidiar a realização do Trabalho Final do Curso Administração - UNISC Venâncio Aires.

Não há necessidade de se identificar.

Obrigado.

Daniel Melo Pfeifer

#### A – IDENTIFICAÇÃO:

1 – Gênero

Masculino  Feminino

2 – Idade:

Menos de 18 anos

18 a 24 anos

24 a 29 anos

29 a 35 anos

Acima de 35 anos

3 – Escolaridade:

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Outros: Qual? \_\_\_\_\_

4 – Estado Civil:

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

Outros – Qual? \_\_\_\_\_

5 – Tempo de trabalho no CFC Venâncio Aires

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

3 a 5 anos

Mais de 5 anos

#### B – IMAGEM DO CFC VENÂNCIO AIRES

6 – Como você se sente em relação à imagem de sua empresa na comunidade?

Totalmente Satisfeito

Satisfeito

Insatisfeito

Totalmente Insatisfeito

#### C - SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

7 Assinale sua percepção sobre cada uma das especificações

ESPECIFICAÇÃO	EXCELENTE	MUITO BOM	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO
Ambiente físico						

Materiais atualizados						
Identidade com a tarefa						
Oferta de Capacitação						
Estresse						
Possibilidade de Crescimento no trabalho						
Confiança nas relações da equipe						
Relacionamento intraequipe						
Reuniões e treinamento da unidade						
Adesão aos desafios						

#### **D – RELACIONAMENTO ENTRE AS PESSOAS**

8 – Em relação à capacidade do Setor do Comercial em entender as necessidades do cliente

- Concordo plenamente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo plenamente
- Discordo

9 - Capacidade do Setor de Atendimento de resolver os problemas durante a visita do cliente

- Concordo plenamente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo plenamente
- Discordo

10 - Facilidade de relacionamento dos Instrutores com os clientes?

- Concordo plenamente
- Concordo
- Nem concordo nem discordo
- Discordo plenamente
- Discordo

#### **E – MOTIVOS DO AFASTAMENTO**

11 - Na sua opinião, quais prováveis motivos de afastamento dos colegas do CFC Venâncio Aires?

- Desmotivação
- Não se adaptou às atividades
- Estresse
- Horário de trabalho

## F – TRABALHO EM EQUIPE

12 Assinale sua percepção sobre cada uma das especificações

Especificação	Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo plenamente	Discordo
A equipe recebe feedbacks constantes sobre os seus desempenhos					
As pessoas da minha equipe trabalham unidas e confiam umas nas outras					
A equipe encoraja-se mutuamente para compartilhar suas ideias com o grupo e a liderança					
Os conflitos são frequentes na nossa equipe					
Eu me empenho em desenvolver os meus talentos e habilidades de forma a melhorar meu desempenho e rendimento em prol do resultado da equipe					
A equipe atinge os objetivos e metas da empresa					
Os membros da equipe preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades					
Há muitas queixas, e a motivação da minha equipe anda baixo					
Quando alguém da equipe participa de um curso ou de outro evento de treinamento, ele é solicitado a compartilhar seus conhecimentos com todo o grupo					
Existem "grupinhos" e/ou favorecimento de pessoas na equipe					
A comunicação e as informações são feitas abertamente, sem ocultar nada					
A equipe demonstra responsabilidade e bom senso. As pessoas sabem o que fazer, como e quando agir, sem que alguém precise ficar dizendo-lhes.					