

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA

GLEIDSON OLIVEIRA BORGES

**TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO NA REGIONAL DA CHESP DA
CIDADE DE CARMO DO RIO VERDE-GO**

RUBIATABA – GO

2008

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA

GLEIDSON OLIVEIRA BORGES

**TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO NA REGIONAL DA CHESP DA
CIDADE DE CARMO DO RIO VERDE-GO**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - FACER, como requisito avaliativo para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação do Professor, Mestre em Administração, Serigne Ababacar Cissé Ba.

RUBIATABA – GO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Borges, Gleidson Oliveira

Trabalho em equipe: um estudo na regional da Chesp da cidade de Carmo do Rio Verde-GO / Gleidson Oliveira Borges – Ceres - GO: FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008.

62f.

Orientador: Serigne Ababacar Cissé Ba. (Mestre)

Monografia (Graduação) FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Administração de Empresas.

Bibliografia.

1. Motivação. 2. Trabalho em equipe. 3. Relações interpessoais. 4. Administração de Empresas. I. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Administração de Empresas. II. Título.

CDU658.3:159.942

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB/1-1528

FOLHA DE APROVAÇÃO

GLEIDSON OLIVEIRA BORGES

**TRABALHO EM EQUIPE: UM ESTUDO NA REGIONAL DA CHESP DA
CIDADE DE CARMO DO RIO VERDE-GO**

COMISSÃO JULGADORA

Monografia para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

ORIENTADOR: _____

Mestre em Administração Serigne Ababacar Cissé Ba.

2º Examinador: _____

Professor Degson Ferreira - Mestre em Administração

3º Examinador: _____

Professor Enoc -

Rubiataba, _____ de janeiro de 2009.

Ao Doador da Vida, o meu Senhor e Salvador Jesus.

À minha esposa, Hiriz Glaicy, e filhos.

Aos meus pais e minhas irmãs.

Aos meus amigos: Ricardo, Silas, Elisângela e Antônio,
que muito me apoiaram nesse curso e que se revelaram
uma grande fonte de inspiração.

Agradecimentos

Primeiro, agradeço muito a Deus pelo dom da vida..

Aos meus familiares e amigos, que me incentivaram nessa jornada de estudos; que compreenderam as minhas ausências e contribuíram com ricas reflexões.

Ao meu pai, Odilon, e minha mãe, Maria Madalena.

Aos professores, que sempre estiveram imbuídos na tarefa de nos proporcionar maiores conhecimentos.

Ao orientador, Professor Ms. Serigne Ababacar Cissé Ba, que de forma concisa e brilhante, contribuiu para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à equipe de trabalho, pela e vivência em em grupo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 7.1: Sexo.....	26
Ilustração 7.2: Faixa etária.....	26
Ilustração 7.3: Grau de instrução.....	27
Ilustração 7.4: Estado Civil.....	28
Ilustração 7.5: Defina o que vem a ser Trabalho em Equipe.....	28
Ilustração 7. 6: Existe um trabalho em equipe na Regional?.....	29
Ilustração 7.7: O É fundamental o trabalho em equipe para o desenvolvimento das funções.....	30
Ilustração 7.8: É importante o trabalho em equipe para o funcionamento da empresa?	31
Ilustração 7.9: O Gerente mantém o diálogo aberto sobre o desenvolvimento da empresa?.....	32
Ilustração 7.10: Seu Gerente já o elogiou por algum serviço prestado?.....	33
Ilustração 7.11: Como você avalia a comunicação na empresa onde trabalha?.....	34
Ilustração 7.12: Você busca solucionar a falta de comunicação?.....	35
Ilustração 7.13: Você acha importante a comunicação para o trabalho em equipe?.....	36
Ilustração 7.14: Como você enxerga a gestão do setor onde você trabalha?.....	37
Ilustração 7.15: Você se sente motivado quando trabalha em equipe?.....	38
Ilustração 7.16: Sua opinião é sempre bem-vinda?.....	39
Ilustração 7.17: Você gostaria de fazer alguma crítica?.....	40
Ilustração 7.18: Você gostaria de fazer alguma crítica a gestão em relação ao que falta?.....	41

RESUMO

Pensando e observando a importância do trabalho em equipe, optou-se por esse tema como objeto de estudo do presente trabalho. Objetiva-se, neste trabalho, demonstrar a importância do trabalho em equipe para as organizações na ótica das práticas constantes de trabalho em equipe na Companhia Hidroelétrica de São Patrício (CHESP). Busca-se, assim, enfatizar os pontos positivos que foram apontados pelos colaboradores da referida empresa, regional de Carmo do Rio Verde, que devem ser ressaltados quando se diz respeito ao crescimento organizacional de uma empresa. Percebe-se aqui a necessidade e as vantagens de se estabelecer dentro da organização o trabalho em equipe. Pois a troca de experiências viabiliza um maior volume de soluções criativas para um mesmo problema e o processo de identificar o problema pode ser mais bem desenvolvido coletivamente. E a consequência desse trabalho é o aumento do potencial individual, sabendo-se que os bons resultados aumentam a auto-estima e confiança geral, além de um clima agradável para exercer as atividades do dia-a-dia. Além de diagnosticar as formas de resistências e adesões neste processo de mudança comportamental e avaliar os resultados do processo já ocorrido. Por isso, o presente trabalho buscou aprofundar sobre a importância do trabalho em equipe dentro da organização empresarial. Para tal, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que ofereceu o suporte para a pesquisa de campo, cujos dados foram analisados e apresentados em forma de gráfico, o que contribui para perceber as sugestões e conclusões sobre a importância do trabalho em equipe e, assim, sugerir melhoria e/ou manutenção dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Trabalho em equipe; motivação; relações em grupo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 PROBLEMÁTICA.....	10
3 OBJETIVOS.....	11
3.1 Objetivo Geral.....	11
3.2 Objetivos Específicos.....	11
4 JUSTIFICATIVA.....	12
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
5.1 As pessoas nas organizações.....	13
5.2 Motivação nas organizações.....	14
5.3 Hierarquias das necessidades de Maslow.....	17
5.4 Origens.....	19
5.5 Perspectivas teóricas sobre Motivação.....	20
5.6 As diversas teorias existentes.....	21
5.7 Trabalho em Equipe.....	23
5.8 Como tirar proveito do trabalho em equipe.....	24
5.9 Desenvolvimento Organizacional.....	26
5.9.1 Resistências às mudanças.....	26
5.9.2 Adesões às mudanças.....	27
5.9.3 As origens das resistências a mudanças.....	27
6 METODOLOGIA.....	29
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	32
8 CONCLUSÕES.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
APÊNDICES.....	52

1 INTRODUÇÃO

Uma grande quantidade de livros e publicações científicas tem discorrido sobre o tema “trabalho em equipe”. E as empresas têm dado grande ênfase a esse assunto, pois o sucesso no resultado do trabalho em equipe é algo que motiva muito mais do que resultados de esforços individuais. Todos podem ser aproveitados podendo utilizar melhor suas capacidades.

As experiências de trabalho em equipe permitem que o conhecimento de cada indivíduo seja reconhecido pelos outros da equipe. É importante analisar que, primariamente, equipes são grupos de pessoas, fazendo-se necessário que sejam definidos e classificados.

Ancona e Nadler (1988) dizem que as equipes são grupos de pessoas formadas para criar sinergia, para aumentar a aplicação coordenada de conhecimento especializado, com o intuito de que o desempenho do todo seja valorizado. Na visão dos autores, os desafios competitivos e a tecnologia da informação exigem a sinergia que pode ser conseguida através do verdadeiro trabalho em equipe.

Todos estão buscando a resolução dos problemas, não existe um setor e sim uma empresa que busca o resultado em comum acordo, pois é o resultado que se chega ao cumprimento do planejamento estratégico. O velho hábito “eu fiz a minha parte” é inadequado e inaceitável, pois não basta fazer bem feito a “sua” ou a “minha” parte, e, sim, fazer o possível para que tudo funcione como foi planejado, adequadamente.

A mudança de concepção da organização como uma estrutura de relações individuais para a concepção dela como uma estrutura de relações de grupo não é fácil. Mas esta mudança é inevitável. Não é possível dirigir uma empresa complexa como a companhia industrial moderna com base nas premissas de que ela é formada por relações entre indivíduos. Surge, então, um novo modelo de profissional e, com isso, alterando a idéia sobre o que vem a ser recursos humanos das organizações. Hoje, o recurso humano vê o lado pessoal, individual e de toda organização, chegando, assim, ao trabalho em equipe.

Drucker (1998) acredita nas vantagens da implantação da equipe. Cada equipe é um começo de planejamento de uma determinada organização. O serviço de alta direção e trabalho inovador constitui a melhor forma de se iniciar as tarefas da organização. O trabalho em equipe é um complemento importante, talvez mesmo indispensável à estrutura funcional da organização.

A partir do momento em que todos se comprometem pode-se notar a existência de uma equipe, pois aí se percebem a interação, companheirismo e objetivos comuns, pontos importantes para que haja uma equipe. Concentram-se nas definições dos problemas que devem ser solucionados e buscam o equilíbrio entre os objetivos finais e os intermediários, através de planejamento.

O presente estudo foi realizado em uma empresa de concessão de energia elétrica, situada no interior do estado de Goiás, na regional da cidade Carmo do Rio Verde. Nesse local, é relevante e digno de se estudar esse tema, pois houve tempo em que não se trabalhava nesse espírito de equipe e se buscava solucionar os problemas individualmente, criando, assim, dúvidas e barreiras entre as pessoas que faziam parte daquela regional. Os problemas foram surgindo, não havia comunicação, pois as pessoas que trabalhavam ali somente se preocupavam com suas tarefas. O que se fazer se os fatores fundamentais para o bom desenvolvimento do trabalho é o trabalho em equipe?

A falta de liderança e comprometimento de todos traz grandes conseqüências, tanto no trabalho quanto nas famílias, pois tudo o que se passa de bom ou ruim reflete-se na vida particular, tendo uma grande perda de bom senso e consenso, podendo trazer muitos problemas emocionais e espirituais.

A partir do momento em que se cria uma relação entre gerente e colaboradores, somando todos esses fatores, nota-se que trabalhar em equipe não é uma tarefa fácil, pois habilidades e conhecimentos técnicos são considerados geralmente mais fáceis de ensinar e transmitir do que as habilidades de trabalhar em conjunto com outras pessoas. Além do mais, nem sempre é possível escolher os membros que fazem parte da equipe.

Esse trabalho pretende ser uma contribuição à compreensão de equipes de trabalho. As informações obtidas, mesmo que parciais, permitirão apreender as opiniões dos colaboradores acerca do tema estudado.

2 PROBLEMÁTICA

Quando se participa de um grupo de pessoas, é facilmente observado que cada membro leva consigo tradições e culturas diferentes. Isso enriquece, e muito, o amadurecimento e conhecimento dos membros entre si.

Cada pessoa tem uma identidade própria que a distingue dos outros, que é a personalidade. E isso faz com que esse trabalho se torne mais difícil e interessante, pois, saber ouvir não é para todos; e, nessa ideologia, o trabalho vem mostrar que nem sempre as idéias pessoais são as melhores e, muitas vezes, é preciso abrir mão de idéias individuais para aceitar as opiniões de outros. Uma empresa, para ser bem sucedida, tem que ter uma gerência forte, demonstrar confiança nos trabalhadores, feedback, elogios e flexibilidade.

Para tal, partiu-se da seguinte problemática: Por que o trabalho em equipe é importante na prática de trabalho da CHESP, regional de Carmo do Rio Verde?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Enfatizar a importância do trabalho em equipe para as organizações na ótica das práticas de trabalho na CHESP, Regional de Carmo do Rio Verde-GO.

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar as formas de resistências e adesões neste processo de mudança comportamental;
- Avaliar os resultados (situação e perspectivas) do processo já ocorrido;
- Sugerir melhoria e/ou manutenção dos resultados obtidos.

4 JUSTIFICATIVA

O trabalho em equipe é muito importante em empresa para se ter sucesso e bons resultados. Motivar também faz parte de um bom trabalho em equipe, pois faz despertar interesse por algo, agir e buscar resultado em grupo.

Através desse tema, pretende-se ampliar o conhecimento acerca do trabalho em equipe e destacar as vantagens encontradas, bem como, a necessidade da implantação do mesmo em outras empresas. Sabe-se que trabalhar em equipe não é tarefa fácil, mas é importante para o crescimento individual e coletivo, pois facilita a adaptação, levando-se em conta os vários tipos de personalidade e pensamentos diferentes.

A busca do trabalho em equipe transforma o indivíduo dentro da empresa, amplia o conhecimento e a capacidade de compreensão humana. Isso é de fundamental importância para o crescimento e o sucesso da pessoa, pois como já citado na introdução, o trabalho em equipe apresenta várias vantagens, tais como: melhoria na produtividade e atendimento ao consumidor; maiores chances de realização profissional, além de atingir os objetivos individuais e coletivos, ampliando as relações humanas e a satisfação pessoal.

A proposta deste trabalho é estudar o trabalho em equipe na Companhia Hidroelétrica São Patrício (CHESP), regional de Carmo do Rio Verde-GO, mostrando a importância deste trabalho na convivência, diálogo entre empresa e funcionário, em um processo contínuo. Fazer perceber que sem esse trabalho em equipe não há sucesso dentro da empresa, que funcionários trabalhando unidos, motivados, rendem mais do que uma pessoa executando seus trabalhos individuais e desmotivados.

Este tema foi escolhido para mostrar a grande importância do tema para um bom sucesso empresarial, pela experiência pessoal do pesquisador, pois antes não existia um trabalho em equipe. E, por entender que isso proporcionaria uma facilidade no desenvolvimento do trabalho dentro da organização, optou-se por aquela que estava no mercado há vários anos, com muitas experiências para compartilhar e mais capacidade de contribuir com os objetivos do trabalho.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 As pessoas nas organizações

É necessário salientar a importância do indivíduo nas organizações, além de seu desenvolvimento e amadurecimento enquanto integrante de um grupo e/ou equipe de trabalho. As pessoas são dotadas de características próprias de personalidade, individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais, e também de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para o desempenho adequado das tarefas organizacionais e o bom trabalho em equipe.

Maximiano (1993, p. 2), destaca algumas vantagens do trabalho em equipe, tais como: “sinergia, potencialização das competências individuais e eficácia, probabilidade elevada de atingir os objetivos”.

Deve-se também abordar as pessoas como elementos fundamentais na organização. Cada pessoa, dentro de uma organização, seja qual for seu nível hierárquico, possui uma gama de características que a torna única.

Para isso, a necessidade de evidenciar seu potencial dentro da organização é muito importante, pois acontecendo isso, torna-se possível o melhor desempenho das tarefas nas organizações e os objetivos serão alcançados.

O alcance dessa capacidade de reconhecimento das características individuais se dá a partir do momento em que cada funcionário for visto como portador de um conjunto de qualidades, ressaltando sua importância para a empresa e trabalhando de forma dinâmica e eficiente cada elemento de seu comportamento.

Segundo Maximiano (1993, p. 13):

O desenvolvimento de equipes é o “processo de transformar um conjunto de indivíduos com necessidades, experiências e competências diferentes numa unidade de trabalho integrada e eficaz. Nesta transformação, as metas e energias dos indivíduos fundem-se para sustentar os objetivos da equipe”. Quanto maior o grau de desenvolvimento da equipe, maior será a energia que resultará do trabalho coletivo.

Para se chegar a uma organização modelo, é preciso acreditar que isso seja possível. Depois é perceber a importância do objetivo.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 75):

O trabalho em equipe também pode promover maior comprometimento das pessoas, respostas mais rápidas para solução de problemas, pois dispensa aprovação hierárquica, maior cooperação e participação das pessoas, pois elas se envolvem mais nos projetos.

O trabalho em equipe permite a união entre o exercício de atividades e suas conseqüências sociais. Isso contribui à construção da identidade social e protege a dignidade pessoal. Embora existam diferenças individuais e fatores de contexto que podem influenciar o comprometimento com o trabalho, tais fatores contribuem apreciavelmente para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para o desempenho organizacional como um todo.

Maximiano (1995a) afirma que a equipe é um grupo de pessoas com um objetivo comum, que pode decidir como fazer para alcançá-lo, e que trabalha dentro de uma área de autonomia definida de comum acordo com o tipo da administração.

Pode-se observar que quanto mais a empresa tirar proveito e valorizar seu capital intelectual, mais estará descobrindo habilidades, competências e características pessoais. Conseqüentemente, os talentos acabam sendo exteriorizados e a criatividade e a inovação criam a verdadeira vantagem diante da concorrência.

Funções como controle, motivação, expressão emocional e informação são consideradas básicas nesse processo de relacionamento. Pois são elas que definem um relacionamento entre pessoas. Por isso, os gerentes ou líderes de equipes devem estar atentos para que a comunicação na organização seja igual para todos. Sendo necessária para os grupos informais para que esse processo da comunicação não se torne fechado e equívoco.

5.2 Motivação nas organizações

"A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa" (BERGAMINI, 1997, p. 55).

Toda organização deve levar em conta que a motivação é o seu principal fator organizacional. As organizações devem lançar desafios para motivar seus funcionários a exercerem suas funções com satisfação.

Para Afonso (2003, p. 127):

A motivação dos colaboradores é primordial para a obtenção da qualidade, estando motivados desempenham melhor as suas atividades. O ser humano precisa satisfazer suas necessidades e a motivação faz com que o indivíduo esteja superando e alcançando os objetivos propostos pela empresa.

O homem é movido a desafios, quanto mais desafios melhor. Quando o indivíduo faz projeções para a vida, tem mais chances de vencer com os próprios esforços, por isso, nada mais motivador do que ter motivos para vencer.

Como afirma Castro (1993, p. 40),

A motivação humana é, pois, reflexo de um conjunto de atos e fatos – ao mesmo tempo simples e complexos – que são inter-relacionados e geram mudanças de comportamento do elemento humano. Quanto mais estudamos os fatores de motivação dos seres humanos, mais fascinados ficamos pelo grau de complexidade com que tais fatores estão relacionados.

“Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação, leva ao desempenho profissional de uma pessoa” (MAXIMIANO, 2000, p.347).

Ao planejar a capacidade de produção de um grupo de pessoas é preciso levar em conta sua motivação, a qual depende não só do nível salarial, habilidades, conhecimento e experiência, mas principalmente de sua satisfação com a empresa, com o ambiente de trabalho com a variedade, autonomia e desafios impostos pelas tarefas.

Conforme Afonso (2003, p. 150):

A busca incansável da motivação no nosso dia-a-dia e em nosso ambiente de trabalho nos leva a produzir mais e melhor, para conseguirmos alcançar nossos objetivos pessoais e profissionais, só através da motivação é que poderemos mudar o mundo, modificar nossos pensamentos e atitudes.

Segundo Caudron (1997), estudo feito em organizações americanas mostrou que os empregados ficaram desmotivados após perderem aquilo que mais gostavam de fazer dentro das empresas em que trabalhavam; quando perdiam colegas demitidos e perdiam a segurança na empresa. Para conquistar de volta a motivação perdida dos funcionários, o autor, após discutir amplamente com os dirigentes das organizações estudadas e especialistas no assunto,

propôs uma lista de vinte técnicas a ser aplicadas para resgatar a equipe motivada, são elas:

- ✓ Dar feedback regular aos funcionários;
- ✓ Criar canais de comunicação fáceis de usar;
- ✓ Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de algum tempo livre;
- ✓ Cumprimentar pessoalmente o funcionário, elogiando seu desempenho;
- ✓ Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito;
- ✓ Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo;
- ✓ Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar;
- ✓ Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários;
- ✓ Usar o desempenho como base para a promoção;
- ✓ Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários; e,
- ✓ Estimular o sentido de comunidade.

"Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho" (LOPES, 1980, p.23).

A motivação é importantíssima para se obter resultados. É visível notar que trabalhadores motivados mostram desempenho melhor em todas as atividades. O interesse de se preocupar em acompanhar o crescimento profissional de cada funcionário parece ser um dos fatores que mais motiva.

Hoje, nas empresas, é preciso introduzir maior dose de motivação. É necessário e de grande importância o investimento em todo quadro de funcionários, que consiste em ampliar a responsabilidade, os objetivos e os desafios das tarefas do cargo. Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional; e quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam a satisfação e, com isso, ganha patrão e funcionários.

A tecnologia não alterou a natureza humana, mas lançou uma nova forma para abordagem de temas presentes no trabalho cada vez mais competitivo.

Esses temas necessitam de soluções e reflexões psicológicas. Hoje, muitos profissionais estão despertando para o fato de que o homem não é máquina que deixa de fora o seu próprio interesse. Nesse contexto, a teoria de Maslow é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Para desenvolver esta teoria, Maslow se baseou em experiências clínicas e nos fundamentos teóricos de James e Dewey, no holismo da psicologia gestáltica e no dinamismo de Freud, Reich, Jung e Adler (AGUIAR, 1992).

Maslow apresentou uma maneira de observar o comportamento humano no local de trabalho e definiu o uso e a exploração plenos de talentos, capacidades, potencialidades etc. (AGUIAR, 1992).

Ainda Maslow (1954 apud AGUIAR, 1992) concluiu que as necessidades humanas estão organizadas de acordo com um modelo piramidal, sendo as necessidades básicas na parte de baixo e as necessidades de auto-realização no topo da pirâmide, a saber: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais e de amor; necessidade de estima; necessidades de auto-realização.

5.3 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Maslow, no ano de 1954, mostrou uma teoria sobre motivação. Para ele, as necessidades humanas são organizadas e dispostas em níveis hierárquicos de importância e de influência.



Ilustração 5.1: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas
Fonte: Maslow (1954 apud AGUIAR, 1992)

Necessidades Fisiológicas: Nível mais baixo de todas as necessidades, mas de vital importância para o homem, pois estão relacionadas com a sobrevivência e preservação da espécie, ou seja, alimentação, abrigo, descanso, desejo sexual, etc.

Necessidades de Segurança: esta surge quando a necessidade fisiológica está satisfeita, levando o homem a proteger-se de qualquer, perigo, privação; tais como estabilidade no emprego, casa própria, plano de saúde entre outros.

Necessidades Sociais: Surge quando as anteriores estiverem satisfeitas, está relacionada com a vida social do indivíduo junto a outras pessoas juntamente com a associação e participação. Ex.: necessidade de ser aceito, de participar, de ter amigos, convívio pessoal.

Necessidades de Estima: está relacionado com a maneira de como o indivíduo se vê e se avalia. O prestígio é uma das formas que esta necessidade adquire. Ex.: status, poder, admiração, estima, consideração, respeito, sendo este presente na minoria.

Necessidades de Auto-realização: Surge quando o próprio indivíduo sente que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços. É a necessidade mais elevada e se refere a realização do potencial máximo do indivíduo, dele se tornar sempre mais do que é. Ex.: auto-satisfação, crescimento, sucesso profissional.

Antes de qualquer coisa, é necessário evitar a insatisfação e só então motivar. A busca de realização pessoal passa pelo ideal. O trabalho precisa representar um caminho para alcançar este ideal, pois só se sente realizado quando se encontra sentido naquilo que se sente e se faz.

Para Ramos (1981, p. 112):

Cada indivíduo, para realizar-se plenamente como pessoa, deve procurar conhecer-se profundamente a fim de que possa, conhecendo suas reais necessidades, desejos e insatisfações, construir e reconstruir constantemente um sentido para a vida, assumindo os riscos por suas escolhas. Na realidade, o desenvolvimento pessoal e a solidão pessoal são inseparáveis.

Para o ser humano se sentir motivado é necessário buscar seus almejos nas dimensões sociais e política. Mas para isso é necessário que a organização proporcione ao trabalhador espaço para a criatividade, a autonomia e a participação. O espaço pode ser construído através do enriquecimento do trabalho.

5.4 Origens

"Merecem louvor os homens que em si mesmos encontraram o impulso, e subiram nos seus próprios ombros" (Sêneca).

A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam algumas doenças, na educação, voltada para o processo de aprendizagem. E, nas organizações, buscar maior rendimento dos funcionários de uma corporação.

“Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores” (MASLOW, 1954 apud RAMOS, 1981, p. 112). Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores.

Para Cratty (1984), a motivação é conceituada como o processo que leva as pessoas a uma ação ou inércia em diversas situações. Este processo pode ser ainda o exame das razões pelas quais se escolhe fazer algo, e executar algumas tarefas com maior empenho do que outras.

Motivação vem de motivos que estão ligados simplesmente ao que você quer da vida, e seus motivos são pessoais, intransferíveis e estão dentro da sua cabeça (e do coração também), logo seus motivos são abstratos e só têm significado para você, por isso motivação é algo tão pessoal, porque vêm de dentro.

"Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho" (MASLOW, 1954).¹

Magill (1984) se refere à motivação também como causa de um comportamento. O mesmo define motivação como alguma força interior, impulso ou uma intenção, que leva uma pessoa a fazer algo ou agir de certa forma.

Como em uma empresa é prioridade o trabalho em grupo, as pessoas se unem para alcançar um objetivo comum dentro dela. Cada qual com suas características e limitações buscam ampliar seus conhecimentos e cooperar entre si para o progresso da empresa; precisam alcançar simultaneamente os objetivos organizacionais e os satisfazerem seus objetivos pessoais.

¹Citado por TOMASIA. Disponível em: <http://www.profala.com/artpsico62.htm#rh2>. Acesso em: 18 out. 2008.

A origem da motivação é sempre o desejo de se satisfazer necessidades. O ser humano é um animal social por natureza e, como tal, tem uma necessidade absoluta de se relacionar com os outros de seu ambiente. Essa tendência de se integrar a um grupo de pessoa é o principal fator interno ativador da motivação para muitos de seus atos. A motivação pode ser ativada tanto por fatores internos e também fatores externos.

As teorias motivacionais destacam que um indivíduo pode ter como fonte de suas ações, razões internas (intrínsecos) ou externas (extrínsecos). Os motivos intrínsecos são resultantes da própria vontade do indivíduo, enquanto os extrínsecos dependem de fatores externos. Alguns motivos provêm de fontes externas ao indivíduo e à tarefa, incluindo-se aí diversas recompensas sociais e sinais de sucesso. Outras fontes podem ser resultados da estrutura psicológica do indivíduo e de suas necessidades pessoais de sucesso, sociabilidade, reconhecimento etc. Apesar de haver inúmeros fatores que influenciam a motivação individual, alguns autores classificam as pessoas segundo os motivos que as fazem ingressar no esporte ou em situações de sucesso (CRATTY, 1984).

5.5 Perspectivas Teóricas sobre Motivação

“Reunir-se é um começo, permanecer juntos é um progresso, e trabalhar juntos é sucesso”. (Henry Ford)

Segundo Kast (1970, p. 25):

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De 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.

Para Chiavenato (2002):

1. O Comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influi decisivamente no comportamento das pessoas. O que é causado por estímulos internos ou externos.
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

3. O comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um “impulso”, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Ainda segundo Chiavenato (2002, p. 79),

Motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, sendo que cada pessoa possui necessidade e personalidade distintas. Há assim, uma grande diversidade de objetivos e anseios das organizações, e para que todos ganhem, é necessária uma adequada administração dos fatores motivacionais.

Embora o modelo básico de motivação seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo, das necessidades e da cognição de cada pessoa. A motivação das pessoas depende basicamente dessas três variáveis. (CHIAVENATO, 2002, p. 81).

5.6 As diversas teorias existentes

Além da Teoria de Maslow sobre a Motivação, existem outros pensadores que discorreram sobre o assunto, abordando-o em outras perspectivas, dentre os quais é possível citar Frederick Herzberg e Claude Mac Clelland.

Herzberg compreendeu e afirmou que a satisfação das necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto-realização. Propôs, para a motivação no trabalho, o enriquecimento de cargos, como forma de satisfazer a estas necessidades complexas.

As abordagens de Maslow e Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano, apresentando, também diferenças numa hierarquia a seguir:

Herzberg desenvolveu uma pesquisa com engenheiros e contadores que resultou no modelo de motivação que para ele depende de dois fatores:

- a) **Fator Higiênico ou Extrínseco:** são os que se localizam no ambiente que rodeia as pessoas, mas que geralmente estão fora do seu controle, uma vez que são determinados pela empresa, são limitados na capacidade de influenciar o

comportamento dos empregados, mas quando precários provocam total insatisfação. Refere-se ao salário, ambiente de trabalho, benefícios, normas, entre outros.

- b) **Fator Motivacional ou Intrínseco:** são os que estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que os indivíduos executam, estando, portanto, sob o controle dos mesmos, pois estão relacionados com o que eles fazem. Quando há aumento de produtividade, os níveis de excelência produzem efeitos duradouros de satisfação. Incluem: reconhecimento, responsabilidade, progresso profissional, o trabalho em si, promoção, ampliação, ou reconhecimento do cargo, manifestações por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Victor H. Vroom (1964)² desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Para o autor, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

- a) Expectação, que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais, e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos;
- a) Instrumentalidade, que é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho; e
- b) Valência, que significa o valor real que o indivíduo dá à Instrumentalidade percebida.

A Teoria de Vroom levanta uma questão até então inédita: é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que se sinta motivado. Esta suposição acaba por atrelar a motivação à competência. Sugere-se que um trabalhador que busca a auto-realização através do alcance dos objetivos pessoais só irá sentir-se motivado ao se julgar capaz de atingir estes objetivos. Esta hipótese estabelece um elo entre treinamento e motivação.

5.7 Trabalho em Equipe

Nunca se falou tanto sobre a importância do trabalho em equipe como agora. No setor empresarial, a procura por indivíduos que tenham habilidade para trabalhar em conjunto

²Citado por CORREIA, Márcio Freitas. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos>. Acesso em 18 out. 2008.

é cada vez maior e os próprios profissionais apontam esta característica como uma competência essencial. Somam-se numa equipe variadas experiências e comportamentos que, se bem aproveitados, trazem resultados superiores nas mais diversas situações.

Forma especial de organização, que visa, principalmente, a ajuda mútua entre profissionais de uma mesma companhia ou departamento, o trabalho em equipe pode ser descrito como um conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou um determinado trabalho.

Valorizando cada indivíduo e permitindo que todos façam parte de uma mesma ação, seja no campo escolar, profissional ou, até mesmo, em atividades cotidianas, o trabalho em equipe, além de possibilitar a troca de conhecimento é determinante nas relações humanas, pois motiva o grupo a buscar de forma coesa os objetivos traçados.

Para Maslow (1954):³

Na visão do psicólogo profissional que deu início a Psicologia Transpessoal (área da psicologia que estuda a consciência nos seus diferentes níveis e a sua relação com os aspectos evolutivos do ser), o trabalho em equipe possibilita dar e receber, por parte de cada um de seus membros, afeição, aceitação e sentimento de importância. Para Maslow, "isto faz com que o indivíduo cresça, tornando o trabalho determinante, pois o objetivo a ser alcançado depende, exclusivamente, da satisfação psicológica do indivíduo bem como das relações humanas".

O trabalho em equipe tem vários fatores tanto interno como externos. Pode-se dizer que a motivação é um grande fator para esse trabalho. A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que desenvolveu um esquema interessante para explicar a intensidade de certas necessidades até mesmo do trabalho em equipe (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 33)⁴.

Frederick Herzberg, que desenvolveu a sua Teoria da Motivação-Higiene, na qual levantava dados sobre o comportamento humano no trabalho, salienta que, para a empresa, a vantagem do estudo das atitudes no trabalho seria o aumento da produtividade, a diminuição do absenteísmo e melhores relações de trabalho. Para o indivíduo, a compreensão das forças que elevam o moral traria mais felicidade e auto-realização (HERZBERG et al. apud JOSSI, 2008)⁵.

³Citado por TOMASIA. Disponível em: <http://www.profala.com/artpsico62.htm#rh2>. Acesso em: 18 out. 2008.

⁴JOSSI, Valter. Disponível em: <http://www.unac.org.br/Jossi.htm>. Acesso em 18 out. 2008.

⁵Idem. Disponível em: <http://www.unac.org.br/Jossi.htm>. Acesso em 18 out. 2008.

Jossi (2008)⁶ afirma que,

Hersey e Blanchard falam sobre situação motivadora onde os objetivos de uma pessoa são dirigidos para a consecução do objetivo dentro dessa idéia os autores fazem uma comparação entre Herzberg e Maslow. Maslow é útil para a identificação das necessidades ou motivos e Herzberg fornece idéias sobre as metas e incentivos que satisfazem a essas necessidades. Assim, numa situação motivadora, se soubermos quais são as necessidades de alta intensidade (Maslow) dos indivíduos que desejamos influenciar, deveremos ser capazes de determinar os objetivos (Herzberg) que devem ser colocados no ambiente para motivar tais indivíduos. Ao mesmo tempo, quando sabemos que objetivos essa pessoa quer satisfazer, também sabemos quais são as suas necessidades de alta intensidade.

Com isso busca-se mais a integração de toda a equipe para se chegar a objetivos comuns para que todos saiam ganhando com esse trabalho em equipe.

5.8 Como tirar proveito do Trabalho em Equipe

A existência de um trabalho em equipe facilita a obtenção de lucros e a satisfação dos funcionários de uma organização. Com o trabalho em equipe o homem percebe que a soma dos conhecimentos e habilidades facilitam atingir os objetivos.

O trabalho em equipe é bom não só para a empresa, que coloca seus talentos para buscar, juntos, um melhor resultado. É bom também para quem participa dele, pois proporciona a troca de experiências. E é nesse clima que as qualidades individuais aparecem, pois as pessoas são motivadas a usar o que tem de melhor.

Apesar das vantagens do trabalho em equipe, é possível verificar muitas dificuldades na sua realização. Fazer de um grupo de trabalho uma equipe de trabalho é um grande desafio. Esse desafio passa pelo aprendizado coletivo da necessidade de uma comunicação aberta e da permissão do exercício das capacidades individuais, evitando então a deteriorização das relações interpessoais.

Alimentar o trabalho em equipe é uma questão de sobrevivência e exige dedicação e persistência. Um dos benefícios do trabalho em equipe é o aumento do potencial de cada um quando utilizados juntos.

⁶Idem. Disponível em: <http://www.unac.org.br/Jossi.htm>. Acesso em 18 out. 2008.

O trabalho em equipe é um dos assuntos preferidos da teoria das reações humanas. Kurt Lewin é considerado o fundador das escolas da dinâmica de grupo. Convencido de que a sociedade precisava de um método científico para entender a Dinâmica de Grupo da Universidade de Michigan (CHIAVENATO, 1999).

É importante perceber que, quando se fala em trabalhar em equipe, fala-se em maior volume de atividades, mais e maior responsabilidade, comprometimento, flexibilidade, colaboração e esforço pessoal, detalhes que acabam sendo descobertos a cada novo dia de trabalho. Entretanto, como benefício, um grupo coeso aflora muitas características que até então passavam despercebidas no individual, como a criatividade, a participação, visão de futuro, questionamento de posições e colocações e senso crítico.

A motivação juntamente com o trabalho em equipe é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países.

É necessária que tenha uma plataforma no ambiente de trabalho. Essa plataforma tem como base a presença de sentimentos de confiança e respeito, a harmonia nas equipes, a prática das virtudes de compartilhar idéias, respeitarem as diferenças, valorizar o trabalho do indivíduo e do grupo, reconhecer as potencialidades e oferecer oportunidades para a produção e fertilização de idéias (ALENCAR, 2005).

5.9 Desenvolvimento Organizacional

Desenvolvimento Organizacional (DO) é mudança. Se os ambientes científicos, tecnológicos e empresariais fossem estáveis, e os objetivos individuais e organizacionais fossem integrados, não haveria necessidade de DO (FERREIRA et al., 2000).

Para Chiavenato (1983), o DO é eficaz quando se verificam transformações rápidas e inesperadas no ambiente organizacional, crescimento exagerado e rápido das organizações, necessidade de contínua adaptação na interação entre organização e ambiente e uso da tecnologia de modo crescente e diversificado.

Em sua aplicação, o DO supõe que a colaboração é mais eficaz que a ação isolada, conflito ou competição, que a mudança planejada é mais eficaz que a casual e que organizações orgânicas são mais eficazes que as mecanicistas (SILVA, 2001). O DO procura, então, criar, apoiado no Planejamento Estratégico, um ambiente propício ao desenvolvimento da criatividade de grupos e indivíduos, emergindo principalmente os Times de Trabalho.

O Desenvolvimento Organizacional promove a geração do conhecimento necessário para a mudança, criado pelos indivíduos e contextualizado pela organização. A construção do conhecimento é, portanto, um processo que amplia o saber individual, incorporando-o à cultura organizacional de modo tácito ou explícito conforme assumir ou não uma codificação transportável e replicável (NONAKA; TAKEUCHI, 2000).

Conclui-se definindo o DO como um processo planejado de mudança organizacional, apoiado na mudança comportamental das pessoas e no desenvolvimento técnico e logístico, e que visa a melhorar o resultado e o cumprimento da Missão da organização.

O Desenvolvimento Organizacional tem se ligado às áreas humanísticas, principalmente focado em situações de mudanças e seus efeitos nas pessoas, sendo um dos seus objetivos aumentarem o nível de confiança mútua e responsabilidade na organização (SILVA, 2001).

5.9.1 Resistências às mudanças

Até meados da década de 1970, falar em mudança organizacional era predominantemente falar em projeto ou redesenho organizacional. A idéia de mudanças estava centrada no conceito de alteração de organogramas, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções. Foi somente nos anos 1980 que esta abordagem ganhou forma. A teoria da mudança organizacional mostrou fundamental para futuros progressos nas ciências sociais em geral. Douglas, citado por Ba (2003), afirma que isso é essencial, pois a teoria neoclássica (e outras teorias) não conseguiu, de forma satisfatória, tratar do desempenho diverso das sociedades e economias, ambos num momento e além dele.

North, citado por Ba (2003), afirma que nas organizações esse agente de mudanças é conhecido como empreendedor e são as percepções subjetivas (modelos mentais) desses empreendedores que determinam suas escolhas. O autor afirma ainda que a direção da mudança é determinada pelo caminho da dependência.

5.9.2 Adesões às mudanças

Tanto o discurso gerencial quanto o da literatura acadêmica apresentam o fenômeno de resistência como uma das causas principais dos fracassos e como um freio inevitável às

mudanças. A resistência e adesões são descritas como um fenômeno irracional e contra produtivo conduzido por uma minoria de trabalhadores em detrimento da evolução da empresa (BA, 2003).

5.9.3 As origens da resistência às mudanças

Não é uma tarefa fácil estudar as origens da resistência, pois suas causas são múltiplas e se amarram a diferentes níveis de análise. Por isso, parece-nos essencial estruturar a abordagem sob dois níveis: o nível de ação individual e o nível coletivo. O conceito de resistência às mudanças é complexo, abrangendo realidades às vezes psicológicas, sociológicas, econômicas e culturais entre outras.

Kotter e Schlesinger, citados por Ba (2003), tentaram identificar uma combinação de quatro razões clássicas que explicariam a atitude de resistência de um indivíduo. Eles revelaram primeiro, um “interesse individual ligado ao espírito de sino”, em que o indivíduo se concentra no seu interesse particular e não no interesse do conjunto dos membros da organização. Em segundo lugar, a falta de confiança e o desconhecimento das intenções das mudanças, largamente influenciadas por sua experiência passada, levam as pessoas, por medo de não serem capazes de desenvolver as devidas competências e os comportamentos novos esperados. Em terceiro lugar, parece que as pessoas resistem, pois elas avaliam o processo de mudanças diferentemente dos gestores ou dos idealizadores do projeto.

Para Kanter, citado por Ba (2003), os receptores resistem à mudança por razões válidas e previsíveis, tais como:

- falta de controle, que mostra que todas as coisas são feitas pelas pessoas e pouco se tem feito por elas;
- grande incerteza, por falta de informações a respeito das etapas seguintes e às ações futuras;
- falta de informação, quando as decisões são expostas sem preparação;
- custo da confusão, quando há muitas coisas que mudam simultaneamente, de rotinas que são interrompidas; e
- sentimento de perda do comando, quando a necessidade de mudar dá às pessoas o sentimento de que elas são estúpidas em relação às ações passadas, sobretudo para com seus pares.

6 METODOLOGIA

A metodologia serve basicamente como meio para a realização, em termos de construção e definição, da pesquisa anunciada nos objetivos do trabalho.

6.1 Objeto de Estudo

De acordo com as pretensões deste trabalho, o foco do estudo escolhido para tal satisfação foi: o setor de uma regional na Empresa de prestação de serviço CHESP (Companhia Hidroelétrica São Patrício) em Carmo do Rio Verde-GO, o qual se percebe uma união nos trabalhos ali desenvolvidos, tanto internos como externos.

6.2 Classificação quanto aos objetivos

Malhotra (2001) afirma que o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória é usada em casos, nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

A metodologia utilizada enquadra na classificação das pesquisas exploratórias de aspectos qualitativos.

Gil (1995) diz que questionário é a técnica de investigação composta por um determinado número de questões, apresentadas por escrito na maioria das vezes às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Por fim, pode-se dizer que a pesquisa exploratória tem o objetivo de fornecer ao pesquisador um conhecimento mais seguro sobre o tema em questão, proporcionando ao pesquisador um maior aprofundamento e esclarecimento sobre o assunto (MATTAR, 1993, apud GIL, 1995).

Serão implantadas as idéias através de métodos estratégicos de coletas e análise de dados.

Essa pesquisa foi desenvolvida através de estudo de caso, com pesquisa exploratória qualitativa, facilitando a compreensão dos fatores que levam a integração dos membros em uma equipe de trabalho, na regional da CHESP em Carmo do Rio Verde-GO. O estudo de caso foi utilizado visando um exame detalhado de um ambiente ou situação em particular, proporcionando um amplo conhecimento. Essa pesquisa foi um fato ocorrido e vivido por membros na regional citada.

6.3 Estudo de Caso

De acordo com Gil (2002), o Estudo de Caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

A técnica de pesquisa é um Estudo de Caso que, de acordo com Yin (2001), para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências pela ação de outras.

6.4 Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi conveniente a utilização de perguntas diretas às pessoas envolvidas no setor. De posse destas informações, foi utilizada a pesquisa exploratória, com um caráter quantitativo de mensuração e com aspecto qualitativo.

Foi utilizado um questionário e entrevistadas 04 pessoas, assim distribuídas: Eletricista, Operador de Subestação e Atendente Comercial.

Foram entrevistados os 04 membros da Regional de Carmo do Rio Verde, pois essa regional foi escolhida pelo conhecimento do autor do projeto.

A coleta de dados, segundo Roesch (1999), trata-se do meio utilizado para se conseguir absorver as informações através de dados que interessam aos objetivos da pesquisa proposta.

De acordo com Andrade (1999, p134), “para a coleta de dados deve-se elaborar um plano que se especifique os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que responderão aos questionários ou formulários”.

6.5 Análise dos Dados

Após a coleta de dados foi feita então a tabulação e a análise dos dados, obtendo assim os resultados, os quais foram cruzados para dessa forma obter um melhor entendimento do estudo realizado.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta parte serão apresentadas as descrições e análise dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos funcionários da CHESP, regional de Carmo do Rio Verde-GO, dirigido aos colaboradores, com a finalidade de analisar o trabalho em equipe. Com isso, objetivou-se buscar dados para a realização do trabalho científico.

A amostragem foi feita com quatro funcionários, dos quais se obteve o seguinte resultado:

Quanto ao sexo dos entrevistados,

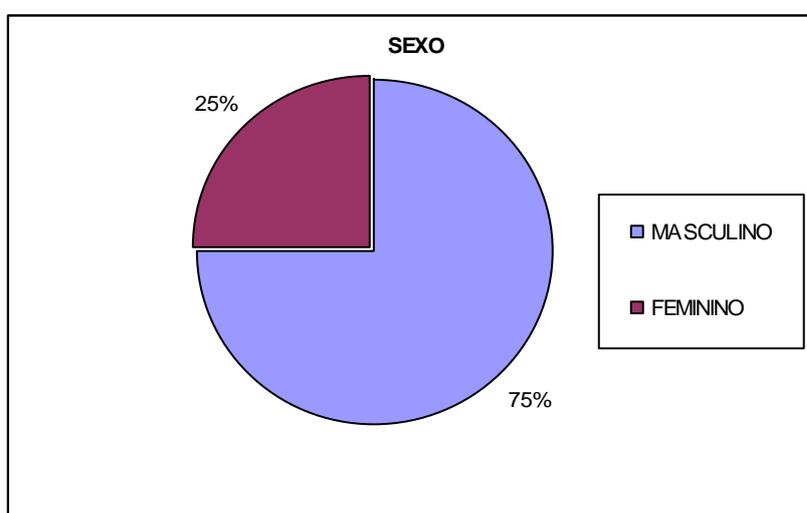


Ilustração 7.1: Gráfico Sexo dos Entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Observa-se pelo resultado acima que a maior parte dos colaboradores da regional é do sexo masculino. Esse fato se explica devido ao tipo de prestação de serviço da empresa, onde a procura maior é do sexo masculino, não havendo no mercado um grande número do sexo feminino qualificado para o setor elétrico.

De acordo com a pesquisa, a média da faixa etária dos colaboradores da regional está entre 21 a 40 anos de idade.

São pessoas, em sua maioria, colaboradores que já estão trabalhando na empresa há mais de 5 anos. O resultado exposto na ilustração 7.2, a seguir, oferece uma visão melhor da faixa etária dos entrevistados.

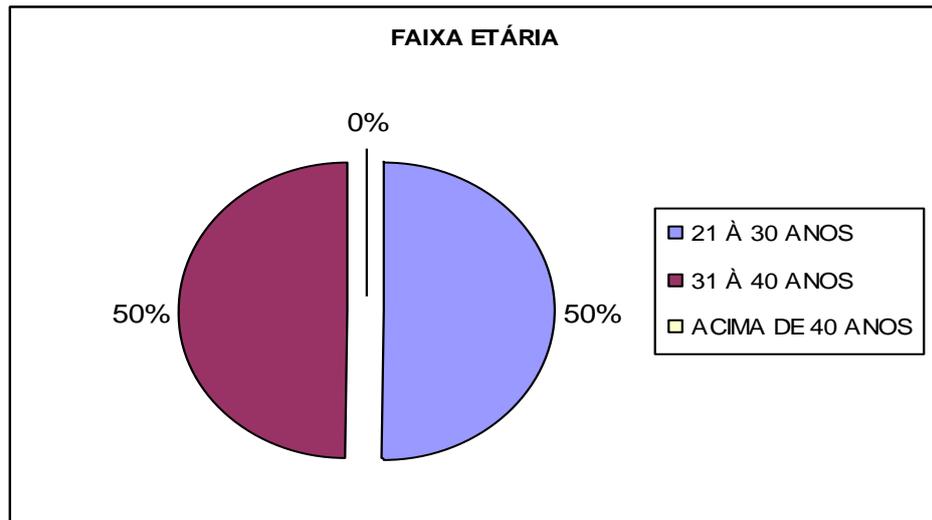


Ilustração 7.2: Gráfico Faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

A ilustração 7.3, a seguir, retrata o grau de instrução dos entrevistados.

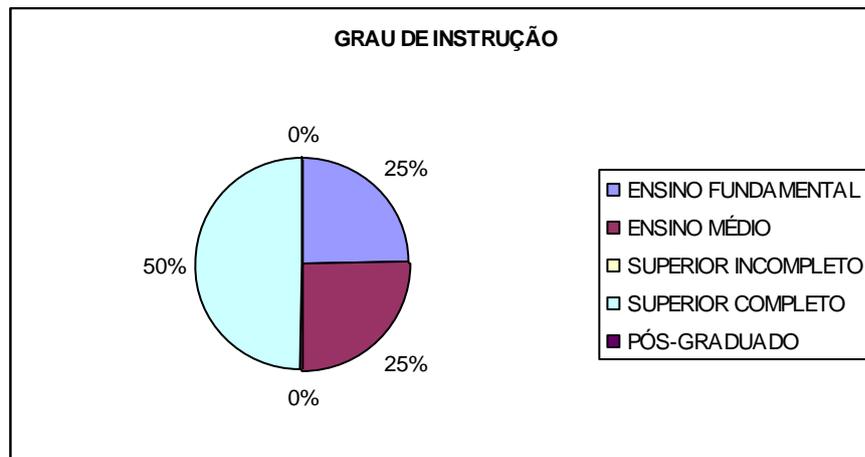


Ilustração 7.3: Gráfico Grau de instrução
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Percebe-se, pelo resultado expresso na ilustração 7.3, que a metade dos colaboradores está cursando algum curso superior; 25% têm o ensino fundamental e 25% o ensino médio. Foi verificado que o fato de a outra metade não ter um curso superior é devido à falta de oportunidade ou excesso de trabalho, com uma carga horária exaustiva devido ao atendimento de plantão. Mas vale ressaltar que mesmo com tais dificuldades pode se notar que a metade dos colaboradores está cursando o nível superior em áreas diversas.

Quanto ao estado civil dos entrevistados, obteve-se o seguinte resultado (Ilustração 7.4):

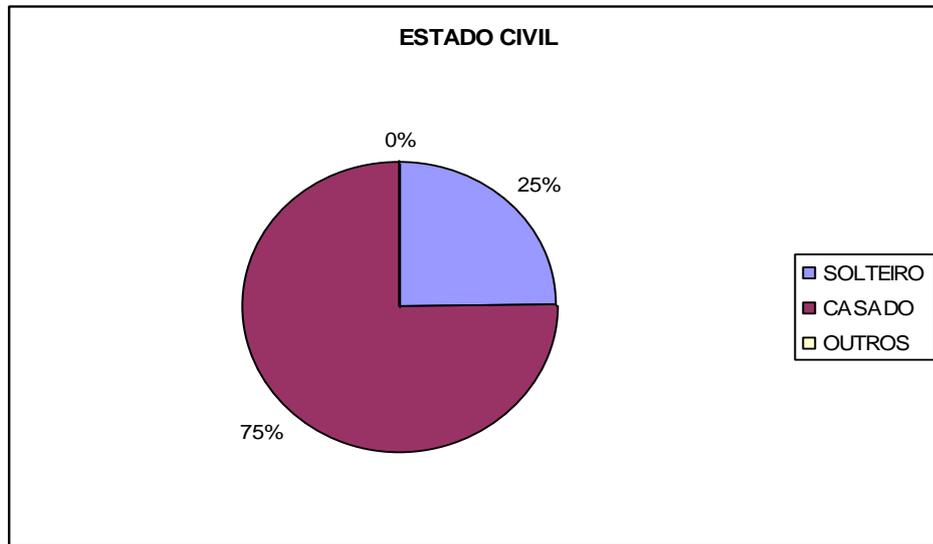


Ilustração 7.4: Gráfico Estado Civil
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Nota-se, pelo resultado expresso na ilustração 7.4, que a maioria dos entrevistados é casada. Essa realidade se deve à constante busca da empresa em contratar pessoas casadas, acreditando que essas pessoas são mais responsáveis e interessadas no crescimento individual e coletivo da empresa. Acreditam também que os casados têm uma preocupação maior em dedicar e manter o trabalho em prol da família e, na maioria das vezes, é os que estão empenhados na busca de seu crescimento.

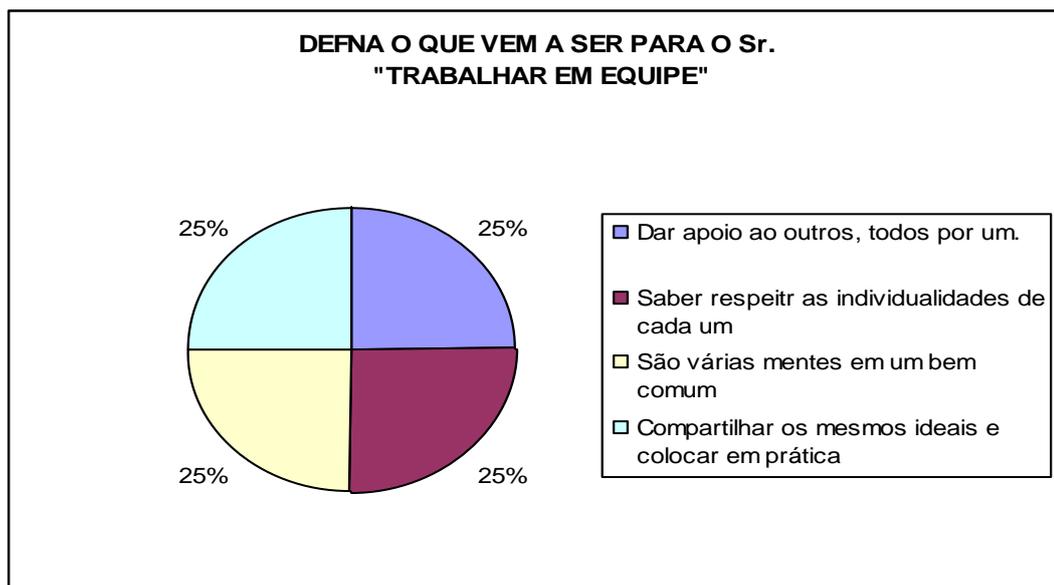


Ilustração 7.5: Gráfico Definição de trabalho em equipe
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

O resultado expresso na ilustração anterior revela que existem várias idéias sobre o que é um trabalho em equipe. Mas, vale salientar que todas chegam à conclusão sobre a importância e de como chegar a alcançar esse objetivo, claro que de maneiras diferentes de se expressarem quando são interrogados.

Observa-se que Maximiano (1993, p. 2) destaca algumas vantagens do trabalho em equipe, tais como: sinergia, potencialização das competências individuais e eficácia, probabilidade elevada de alcance de objetivos. De acordo com esse autor, é de vital importância o trabalho em equipe, pois como já dizia a máxima “a união faz a força”. E trabalho em equipe é o mesmo que união em prol do bem comum e do crescimento individual e coletivo. Não esquecendo jamais que o segredo desse sucesso é sempre valorizar as diferenças individuais, pois elas são a essência desse trabalho.

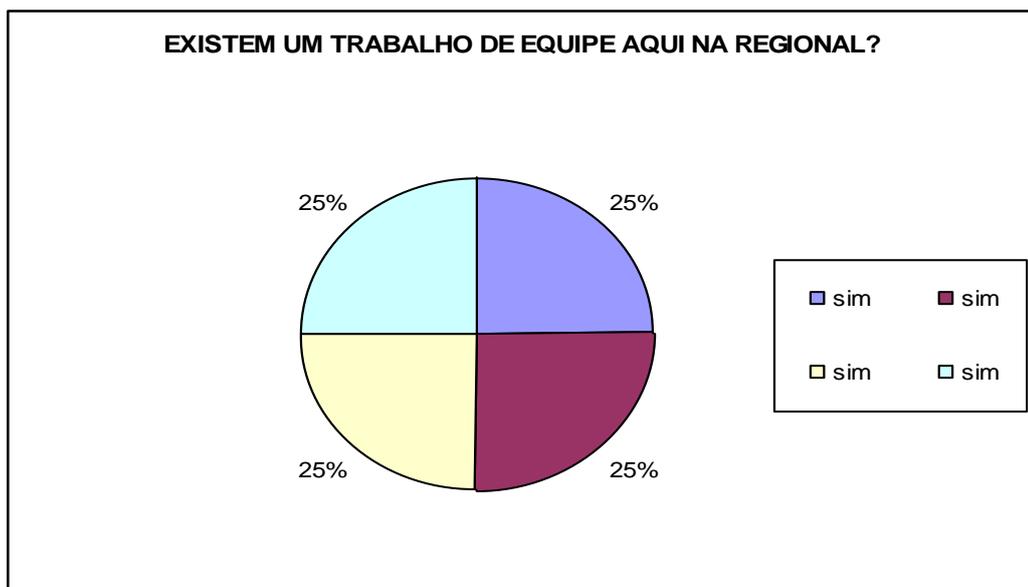


Ilustração 7.6: Gráfico Existência de trabalho em equipe na Regional
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Os resultados demonstram que existe sim um trabalho de equipe, onde todos têm direito de opinar, sugerir melhora para a execução dos trabalhos, como mostra a ilustração 7.6 100% das respostas, com unanimidade, diz que aqui se pensa e se age como uma verdadeira equipe.

Conforme afirma Maximiano (1993, p. 34):

O desenvolvimento de equipes é o “processo de transformar um conjunto de indivíduos com necessidades, experiências e competências diferentes numa

unidade de trabalho integrada e eficaz. Nesta transformação, as metas e energias dos indivíduos fundem-se para sustentar os objetivos da equipe”. Quanto maior o grau de desenvolvimento da equipe, maior será a energia que resultará do trabalho coletivo.

Pode-se observar pelas palavras de Maximiano (1993) que é possível concluir que há um trabalho em equipe na regional de Carmo do Rio Verde, pois nesse ambiente de trabalho existe uma preocupação com a valorização do indivíduo na busca do desenvolvimento do coletivo. Há um grau de importância considerável do trabalho em equipe, pois existe um diálogo no intuito de sempre melhorar o planejamento e execução dos trabalhos.

Além disso, é visível a cumplicidade, a camaradagem e a espontaneidade dos colaboradores ao trabalhar nessa regional. O ambiente é contagiante e a busca do crescimento é constante.

Mesmo havendo alguns percalços, natural em qualquer ambiente de trabalho, pode-se perceber o empenho dos colaboradores no saneamento de problemas ou falhas. Equipe de trabalho é a soma das forças do conhecimento e experiência dos indivíduos e de um líder que seja capaz de orientar, mostrar caminhos e gerar grandes resultados.

Cabe ressaltar também que as pessoas envolvidas nessa equipe possuem valores tais como: união, respeito, cooperação, participação, envolvimento e comprometimento.

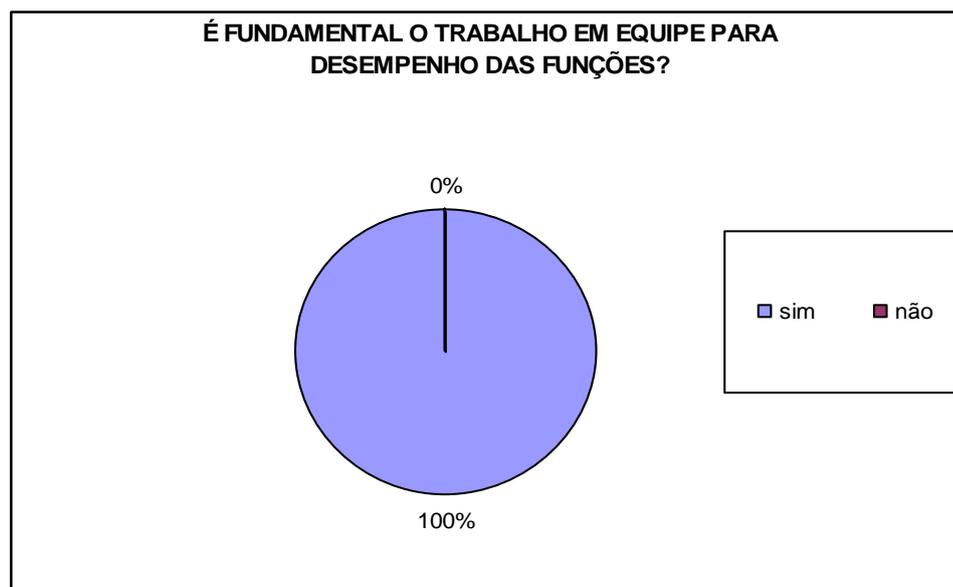


Ilustração 7.7: Gráfico Importância do trabalho em equipe para o desempenho das funções
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

O resultado revela que 100% das respostas apontam que é fundamental o trabalho em equipe para que aja um melhor desempenho nas tarefas delegadas pela gerência e a certeza da eficiência nessas tarefas.

No questionário aplicado diz-se que o bom desempenho só acontece se houver respeito, diálogo e planejamento. Foi verificado também que esse trabalho ampara todos os pensamentos melhorando de alguma forma e motivando a conclusão desse trabalho executado.

Para Chiavenato (2002), o trabalho em equipe também pode promover maior comprometimento das pessoas, respostas mais rápidas para solução de problemas, pois dispensa aprovação hierárquica, maior cooperação e participação das pessoas, pois elas se envolvem mais nos projetos. Isso é notado quando os colaboradores entrevistados revelam que são capazes de observar que aquilo que se obtém, vem pelo resultado do trabalho de todos. O sentimento de reconhecimento, respeito e transparência são comprovados no questionário aplicado aos colaboradores dessa regional.

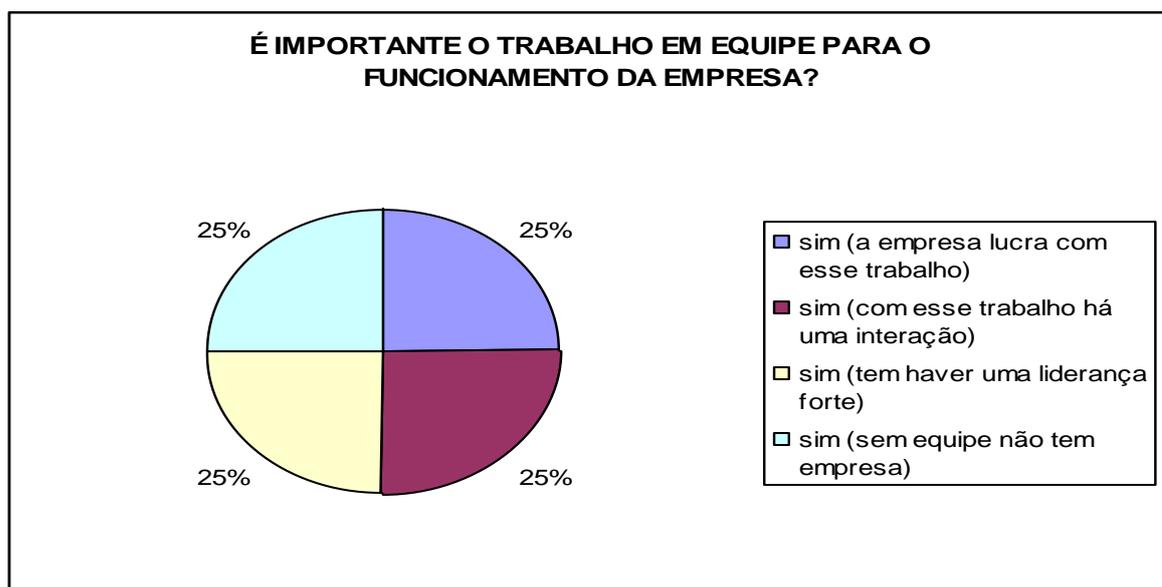


Ilustração 7.8: Gráfico Importância do trabalho em equipe para o funcionamento da empresa
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Através dos resultados, é possível perceber que cada tarefa realizada é para o crescimento coletivo e individual, havendo um comprometimento de todos ao executar as tarefas. Admitem a necessidade de treinamento para adquirir mais conhecimentos. Ficam satisfeitos em dividir o conhecimento e as experiências com os colegas. Trabalhar em equipe faz com que métodos e procedimentos sejam mais eficazes, produtivos e menos cansativos. A

Interação dos colaboradores e o sentimento de “coleguismo” são algumas das inúmeras vantagens que o trabalho em equipe presta a uma organização.

E, como afirma Maximiano (1995a), a equipe é um grupo de pessoas com um objetivo comum, que pode decidir como fazer para alcançá-lo, e que trabalha dentro de uma área de autonomia definida de comum acordo com o tipo da administração.

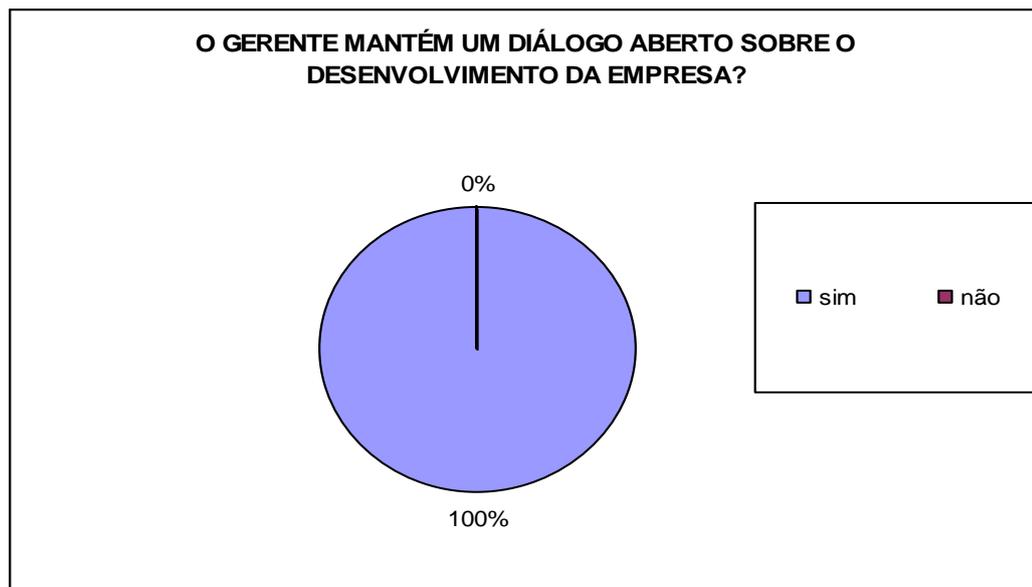


Ilustração 7.9: Gráfico Transparência do Gerente sobre o desempenho da empresa
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

O diálogo existe sim, através de reuniões, nas quais o gerente verifica o comportamento dos funcionários; mostra os fatores internos e externos; verifica a capacidade de cada um para executar as tarefas; tira dúvida individual e em grupo; mostra a necessidade do bom desempenho das tarefas; busca solucionar problemas; aceita opiniões da equipe, sendo flexível e imparcial nas horas certas.

Como lembra Chiavenato (2002, p. 14):

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

Pelo resultado, nota-se que o gerente respeita a individualidade e estimula a diversidade da equipe, pois ele acredita que equipes são formadas de pessoas, que têm

histórias de vida, conhecimentos e experiências bem diferentes. Aceita e estimula as diferenças, fazendo com que cada um dê o seu melhor. Lida com o conflito, sabendo que em um grupo, é inevitável que haja choque de opiniões, personalidades e estilos.

O mesmo entende que o desafio é saber valorizar a diferença e tornar os inevitáveis conflitos um bom motivo para crescer e superar as adversidades.

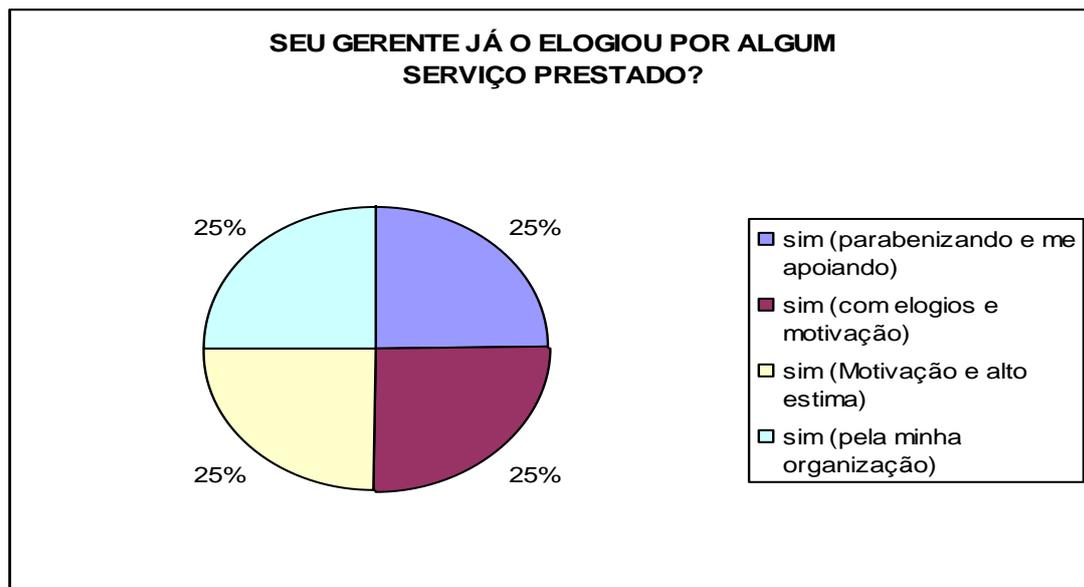


Ilustração 7.10: Gráfico Elogios do gerente por algum serviço prestado
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Como se observa pelo resultado, existe um reconhecimento por parte da gerência na execução das atividades por ele designadas. Verificando o questionário, nota-se uma satisfação nas conclusões dos serviços, pois ao terminar sempre existe uma motivação, um elogio, auto-estima, respeito. Isso acontece pelo fato de que todos estão empenhados nos mesmos objetivos.

Uma das habilidades necessárias ao gerente é que ele tenha amplo conhecimento de sua equipe. O gerente conhece as competências e capacidade dos membros de sua equipe, e assim melhor distribui as atividades e coloca os desafios certos nas mãos de pessoas certas. Está sempre pronto para dar o feedback. O otimismo é muito importante na vida, e na tarefa de gerenciar é indispensável, pois gerenciar é acreditar na disposição de melhorar os outros e de se melhorar.

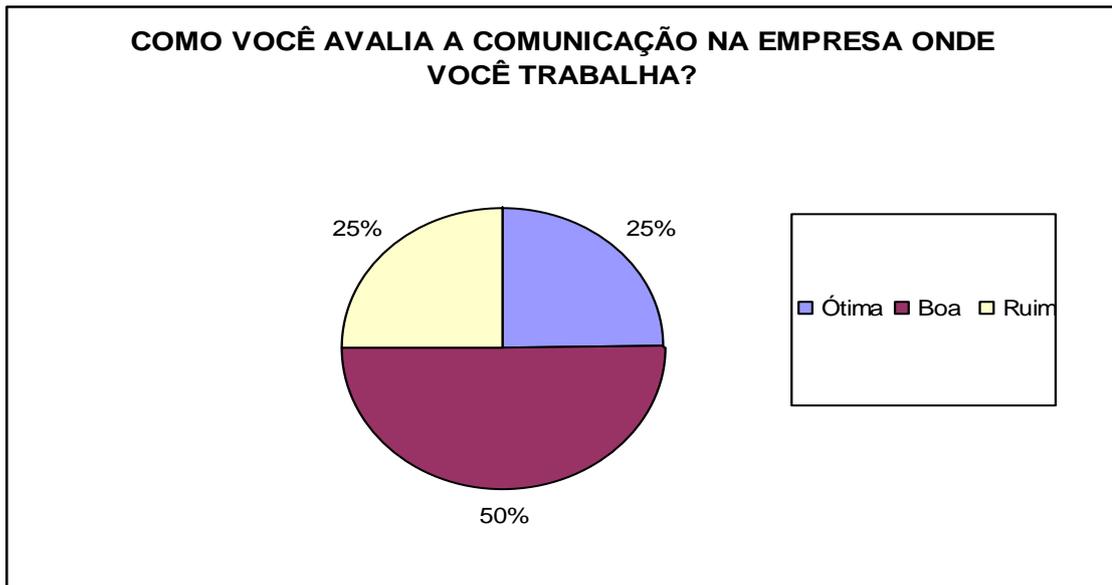


Ilustração 7.11: Gráfico Avaliação da comunicação na empresa
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

De acordo com os resultados apresentados, percebe-se que há uma divergência no ponto de vista dos entrevistados: alguns acreditam na existência de uma comunicação sadia e viável; já outros não estão convencidos disso por acreditarem que falta um diálogo maior em alguns setores da empresa. Pode-se observar que alguns setores não estão preparados psicologicamente para um trabalho em equipe, pois o individualismo é maior. E sabe-se perfeitamente que a busca egoísta do bem individual não é terreno fértil para crescer e frutificar o trabalho em equipe, o coletivismo, o crescimento do todo.

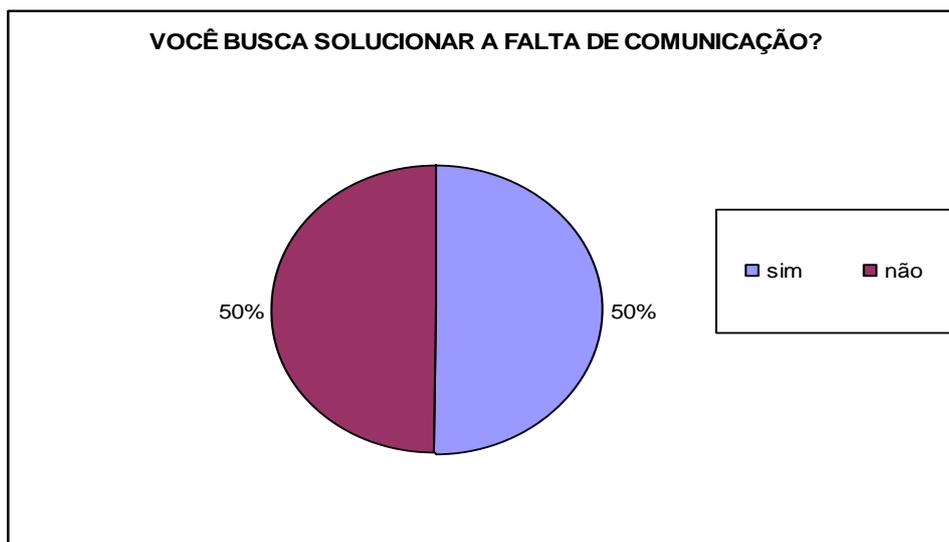


Ilustração 7.12: Gráfico Busca de solução para a falta de comunicação
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Vê-se pelo resultado que as opiniões estão divididas: 50% buscam uma solução para a falta de comunicação em toda empresa, fazendo críticas perante seu gerente de setor e este sendo ponte de ligação entre os funcionários e a empresa; já os outros 50% não buscam solução porque não vêem necessidades e concordam que a comunicação está fluindo na medida do possível.

Ressalvando a idéia dos que concordam com a ineficiência da comunicação dentro da empresa é um mal que assola grande parte dos profissionais e por conseqüência, impede o sucesso de projetos e o trabalho em equipe. Acreditam que alguns colegas de trabalho não querem ter a dor de cabeça de sustentarem seu ponto de vista, sua decisão, preferindo ficar calados ou até alterando informações importantes que mudariam a trajetória do que está em jogo, sendo discutido.

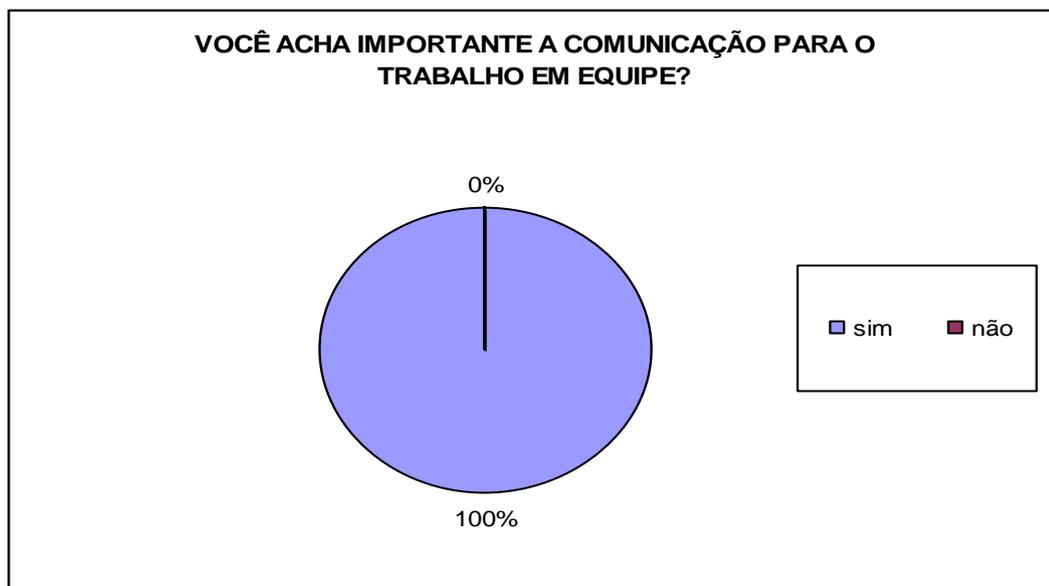


Ilustração 7.13: Gráfico Importância da comunicação para o trabalho em equipe
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

A comunicação é fundamental para o bom desempenho das atividades e do relacionamento. Os entrevistados disseram que essa comunicação busca e facilita o desempenho no ambiente, avaliam melhor as atividades evitando falhas, resolvendo os problemas com agilidade, rapidez e menor custo para a empresa. Como lembra Maslow (apud AGUIAR, 1992, p. 13):

Na visão do psicólogo profissional que deu início a Psicologia Transpessoal, o trabalho em equipe possibilita dar e receber, por parte de cada um de seus membros, afeição, aceitação e sentimento de importância. Isto faz com que o indivíduo cresça, tornando o trabalho determinante, pois

o objetivo a ser alcançado depende, exclusivamente, da satisfação psicológica do indivíduo bem como das relações humanas.

Faz-se necessário que todos os colaboradores estejam engajados e, assim, se possa assegurar a qualidade nos serviços. Este elevado nível de satisfação no ambiente de trabalho deixa transparecer que para ser promovido é preciso construir um eficaz canal de comunicação, motivação e treinamento dos colaboradores.

A comunicação interna busca promover canais de comunicação claros em todos os níveis da organização, almejando favorecer uma compreensão de seus objetivos. Estes canais são úteis para se obter um maior comprometimento dos colaboradores com a realização dos objetivos propostos e a busca de melhorias.

É por isso que a gerência precisa desenvolver competências e motivar suas equipes para implantar ações colaborativas. A comunicação exige que as pessoas estejam abertas a ouvir, compreender, e essa é a principal dificuldade dentro das organizações. O gerente deve promover o diálogo ao sentir que há um desconforto com alguma situação na equipe de trabalho sendo importante explicar o problema, para que seja possível alcançar uma solução de compromisso, que agrade a todos.



Ilustração 7.14: Gráfico Visão da gestão da empresa
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Como se percebe pelo resultado, os entrevistados mostraram que a gerência tem uma mente aberta para com o todo do setor, onde busca a satisfação de toda equipe, a motivação e o compromisso com todos, não existe um e sim a equipe. Nota-se também que, de acordo com

os resultados apresentados nas ilustrações anteriores, a preocupação da gerência é de formar uma equipe para o bom andamento de todos os serviços. Pois compartilhando vitórias, ganham equipe e empresa e, com isso, torna-se mais fácil o crescimento individual e coletivo.

Como afirma Afonso (2003, p. 127):

A motivação dos colaboradores é primordial para a obtenção da qualidade, estando motivados desempenham melhor as suas atividades. O ser humano precisa satisfazer suas necessidades e a motivação faz com que o indivíduo esteja superando e alcançando os objetivos propostos pela organização.

Vale lembrar que o planejamento e a organização são primordiais para que o trabalho em equipe seja eficiente e eficaz. O importante é fazer o balanço entre as metas a que o grupo se propôs e o que conseguiu alcançar no tempo previsto.

É bom saber que quando surgirem conflitos entre os colegas de grupo é importante não deixar que interfira no trabalho em equipe. É importante avaliar as colocações do colega, com isenção total sobre suas impressões de caráter. Criticar de forma construtiva as idéias, nunca a pessoa.

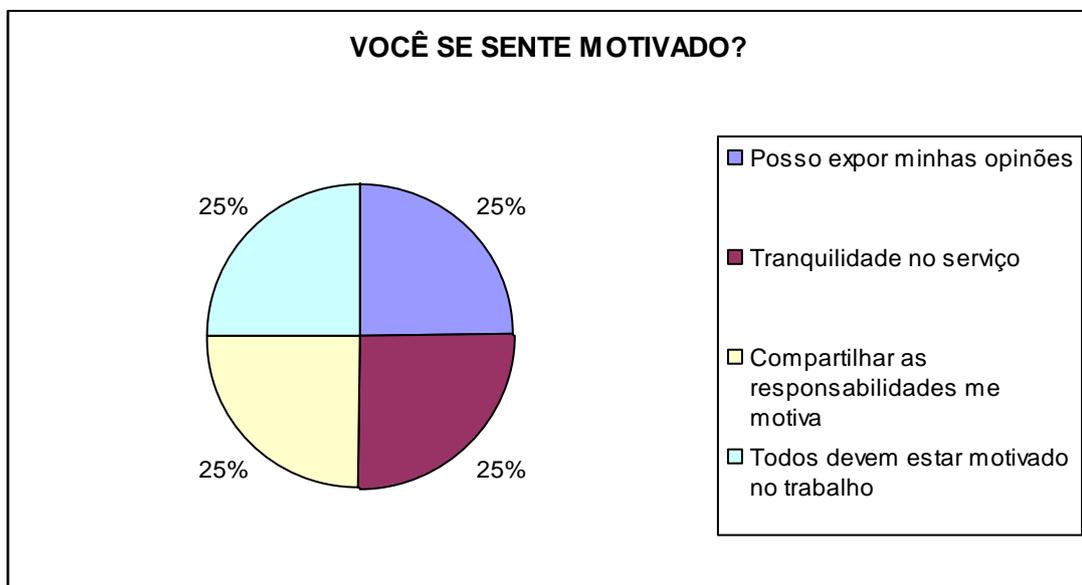


Ilustração 7.15: Gráfico Motivação quando trabalha em equipe
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Os dados acima revelam que os funcionários da Regional de Carmo do Rio Verde se sentem motivados e, com isso, há uma maior interação, melhor desenvolvimento nas tarefas delegadas e melhor participação na empresa. As pessoas obtêm confiança, pois podem expor suas opiniões, compartilha as responsabilidades.

Como lembra Chiavenato (2002, p. 81)

Embora o modelo básico de motivação seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades (que também variam conforme a pessoa) e da cognição de cada pessoa.

A pessoa que se sente desmotivada no emprego tem duas saídas: mudar de trabalho para fazer aquilo que a apaixona ou criar formas de se auto motivar e continuar fazendo o mesmo trabalho, e essa segunda saída é a que deve ser levada em conta quando o assunto é trabalho em equipe.

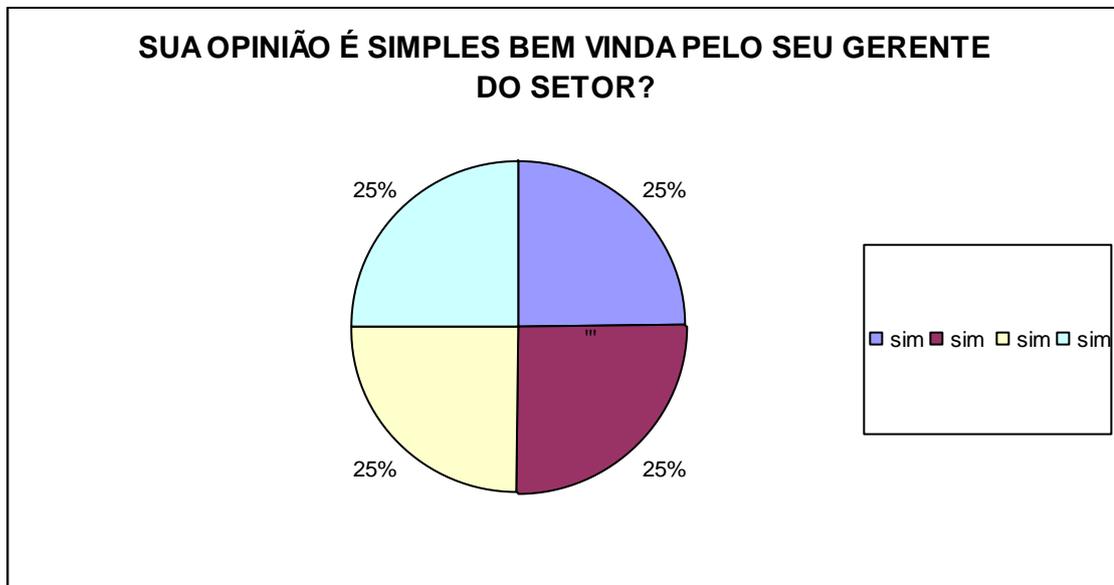


Ilustração 7.16: Gráfico Receptividade de opiniões pelo gerente do Setor
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Verifica-se que os entrevistados, de acordo com os resultados, concordam que suas opiniões são sempre bem vindas; quando lógicas e objetivas, o gerente reconhece as idéias, dúvidas e críticas. Todas as opiniões são bem aceitas e sempre são elogiadas, mostrando que deve-se saber reconhecer a melhor, pois o resultado é para ambos. Nessa lógica os entrevistados buscam a motivação “um por todos e todos por um”. Essa motivação do conjunto é que faz uma verdadeira equipe na regional estudada.

Como afirma Afonso (2003, p. 150):

A busca incansável da motivação no nosso dia-a-dia e em nosso ambiente de trabalho nos leva a produzir mais e melhor, para conseguirmos

alcançar nossos objetivos pessoais e profissionais, só através da motivação é que poderemos mudar o mundo, modificar nossos pensamentos e atitudes.

De acordo Afonso (2003), a busca pela motivação nos leva a uma verdadeira equipe, pois pessoas motivadas, melhor entrosamento e desenvolvimento das tarefas delegadas, fruto de uma vida de harmonia e sinceridade entre a equipe.

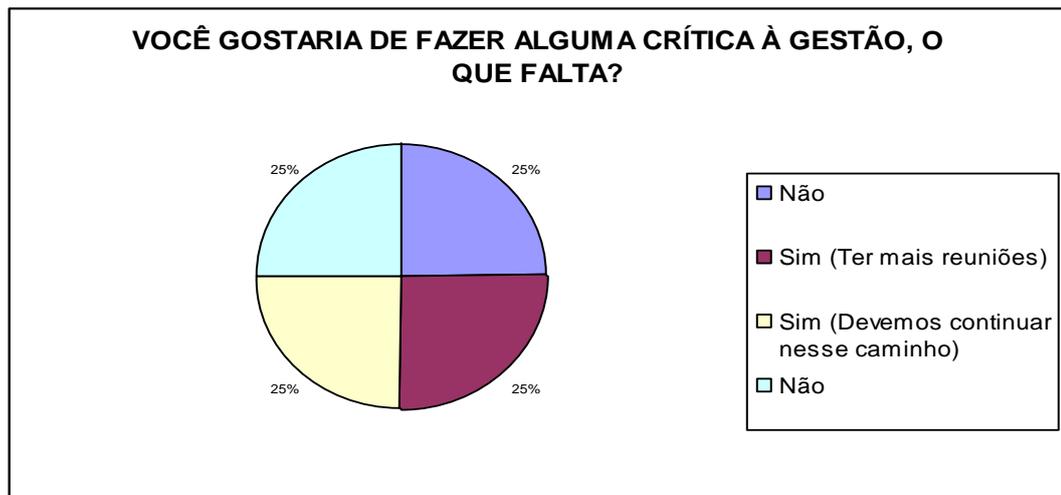


Ilustração 7.17: Gráfico Críticas à gestão em relação ao trabalho em equipe
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

De acordo com a entrevista e com os resultados obtidos, 50% dos entrevistados estão felizes e não sugeriram; e 50% gostariam de ter um tempo maior para reuniões. Alegam a importância dessas reuniões e enfatizam o lado positivo, que é a busca do melhor para todos; com isso, obtém-se maior resultado e tornando uma equipe sólida e preparada para os obstáculos do dia-a-dia.



Ilustração 7.18: Gráfico Sugestões à Gestão em relação ao trabalho em equipe
Fonte: Dados da pesquisa, 2008

Os resultados apontam que 50% dos entrevistados vão buscar a continuidade desse trabalho em equipe, pois existe um respeito, diálogo e uma parceria um com o outro, pois só assim conseguem ver no amanhã um crescimento coletivo e individual; 50% não sugeriram nada.

8 CONCLUSÕES

No presente trabalho, apresentou-se uma pesquisa de satisfação no trabalho em equipe, bem como, a opinião e estratégias para melhorar os pontos fracos e evidenciar os pontos fortes.

De acordo com os resultados, percebeu-se um item elevado em relação à satisfação dos entrevistados, a qualidade do trabalho, o entrosamento do grupo, o atendimento e resoluções dos problemas. Nota-se a preocupação além de manter, melhorar esse trabalho, pois atingindo a plenitude e satisfação de um bom desempenho colhe-se vantagens, ganhando com isso a empresa e regional, sem falar do próprio colaborador.

Este trabalho foi de fundamental importância, tanto para o atual e futuros gerentes da regional estudada, quanto para os colaboradores que lidam diariamente com clientes na prestação de serviços, pois fornece uma base sólida de como deve ser um atendimento desejável, além de facilitar na elaboração de possíveis estratégias para que o trabalho possa ser melhorado.

Vale salientar que foi de grande valor essa pesquisa, pois foi possível perceber o quanto é importante esse tema, mais do que se acreditava ser.

Verificou-se que entre os colaboradores há uma abertura considerável em relação à aceitação do trabalho em equipe, ficando então possível a prática desse trabalho.

Partindo desse resultado seria necessário um estudo mais abrangente e aprofundado nos outros departamentos da empresa com o intuito de fazer valer os benefícios do trabalho em equipe.

Diante do exposto, fica claro e evidente que o trabalho em equipe é de muita importância para o desenvolvimento do grupo e organização. A equipe será sempre a entidade mais importante dentro e fora da organização, pois a missão, a visão e a sobrevivência da empresa se baseiam sempre na sua harmonia. Entretanto, para que a organização possa proporcionar o bom entrosamento deve buscar a compreensão e o conhecimento de que deles todos faz parte. O ponto de vista do colaborador deve ser sempre bem vindo.

Deve-se ter presente que as equipes não são iguais e nem vão ser; todos devem buscar o conhecimento, o diálogo e a satisfação de todos em comum. O importante é trabalhar bem, atendendo às expectativas da empresa e as do trabalhador em comum. Conhecer a equipe, seus desejos e suas necessidades são de fundamental importância para programar uma

possível estratégia de trabalho, sempre respeitando as particularidades de cada um. Entretanto para que a equipe possa saber exatamente quais são as expectativas da empresa é necessário que a empresa tenha um excelente gerenciamento de serviço de pesquisa interno ou externo.

Ao término desse estudo, percebe-se o quanto é importante valorizar as diferenças individuais na busca de um todo. Além do amadurecimento profissional, descobriu-se o valor imensurável do ser humano e como o aprendizado pode ser mútuo. Quem ensina também aprende.

Ao longo da pesquisa, verificou-se a imensa vontade de ultrapassar os limites da Regional de Carmo do Rio Verde e levantar a bandeira do trabalho em equipe aos demais departamentos existentes. Percebeu-se, assim, que ainda não chegara o momento e que a caminhada está apenas engatinhando. Permanece, então, o desejo de daqui algum tempo transmitir e ser um semeador desse processo em toda a empresa.

Por isso, apresentam-se as seguintes sugestões:

- Treinamento e cursos sobre motivação;
- Manter os incentivos, procurando outros meios de estimular o desempenho dos colaboradores;
- Feedback;
- Dar continuidade a importância das idéias e sugestões dos colaboradores;
- Manter o diálogo; e
- Buscar junto a outras empresas modelos de como trabalhar em equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Marcos Lemos. **Pesquisa em administração na prática**. 5. ed. Goiânia: Kelps, 2003.

ALENCAR, E.M.L. Soriano. Trabalho em equipe. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo v. 38, n. 2, p.18-25, 2004.

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANCONA, D.G.; NADLER, D.A. Evolução e mudanças organizacionais: a importância do trabalho em equipe, 1988. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BA, Serigne Ababacar Cissé. **Isomorfismo verde e cultural organizacional: uma análise interpretativa do processo de certificação ISO 14001**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – UFLA, Lavras, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAUDRON, Shari. O que motiva os empregados. **HSM Management**. São Paulo: v.1, n. 1, p. 82-86, mar./abr. 1997.

CASTRO, Alfredo Pires. **Qualidade de energização do patrimônio humano**. Rio Janeiro: Qualitymark, 1993.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. trad. por Carlos A. Mauferri. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERREIRA, Ademir. **Gestão empresarial**. São Paulo: Pioneira, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. _____. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

KAST, Fremont. **Organização e Administração: um enfoque: sistêmico**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1970.

LOPES, T. **Motivação no trabalho**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MAGILL, R.A. **Aprendizagem motora**: conceitos e aplicações. São Paulo: Edgard Blücher, 1984.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Gerência de trabalho em equipe**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka: **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Reinaldo: **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista FACER

CRB1/1528

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Este questionário é fruto de uma monografia de conclusão de curso. Os dados serão tratados de forma científica e profissional no sentido de salvaguardar os dizeres dos respondentes que serão analisados conjuntamente.

IMPORTANTE: Responda com atenção as questões, ciente de que as informações sobre sua resposta não serão repassadas a terceiros em hipótese alguma, pois nossa intenção é continuar e melhorar o trabalho em equipe e por consequência elaborar um trabalho que possa ajudar o sucesso da empresa e regional.

Agradeço-lhe antecipadamente por sua disponibilidade.

“Caro entrevistado desde já agradeço a sua atenção, e saiba que estas informações serão úteis para promovermos o crescimento de nossa regional e empresa.”

Horário: Início: _____:_____

Término: _____:_____

Data: _____/_____/_____

Assinale com um “x”, apontando uma única resposta para as alternativas de múltiplas escolhas, e responda para assim termos um entendimento melhor, para podermos contribuir para um desenvolvimento melhor de onde trabalhamos.

QUESTIONÁRIO

1 – SEXO

- () MASCULINO
() FEMININO

2 – FAIXA ETÁRIA

- () 21 A 30 ANOS
() 31 A 40 ANOS
() ACIMA DE 40 ANOS

3 – GRAU DE INSTRUÇÃO

- () ENSINO FUNDAMENTAL
() ENSINO MÉDIO
() SUPERIOR INCOMPLETO
() SUPERIOR COMPLETO
() PÓS-GRADUADO

4 – ESTADO CIVIL

- () SOLTEIRO
() CASADO
() OUTROS

5 - DEFINA O QUE VEM A SER PARA O SENHOR “TRABALHAR EM EQUIPE”

6 – NA SUA OPINIÃO, EXISTE O TRABALHO EM EQUIPE AQUI NA REGIONAL DE CARMO DO RIO VERDE?

() SIM. Justifique-se: _____

() NÃO. Justifique-se _____

7 – VOCÊ ACHA QUE É FUNDAMENTAL O TRABALHO EM EQUIPE PARA O BOM DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES NA EMPRESA

() SIM. Como? _____

() Não. Por quê? _____

8 – VOCÊ ACHA QUE É IMPORTANTE O TRABALHO EM EQUIPE PARA O BOM FUNCIONAMENTO DA EMPRESA?

() SIM. POR QUÊ? _____

() NÃO. POR QUÊ? _____

9 - O GERENTE MANTÉM UM DIÁLOGO ABERTO, CLARO COM SEUS SUBORDINADOS SOBRE O DESEMPENHO DA EMPRESA?

() SIM. COMO? _____

() NÃO. POR QUÊ? _____

10 – SEU GERENTE JÁ O ELOGIOU POR ALGUM SERVIÇO PRESTADO?

() SIM.

() NÃO

DE QUE FORMA _____

11 - COMO VOCÊ AVALIA A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA?

() ÓTIMA

() BOA

() RUIM

12 - AINDA NA PERGUNTA ANTERIOR, VOCÊ BUSCA SOLUCIONAR A FALTA DE COMUNICAÇÃO EM SUA EMPRESA?

() SIM. COMO? _____

() NÃO. POR QUÊ? _____

13 - VOCÊ ACHA IMPORTANTE ESSA COMUNICAÇÃO PARA O BOM DESEMPENHO DO TRABALHO EM EQUIPE EM SEU SETOR?

() SIM. POR QUÊ? _____

() NÃO. POR QUÊ? _____

14 - COMO VOCÊ ENXERGA A GESTÃO (GERENCIAMENTO) DA EMPRESA ONDE VOCÊ TRABALHA?

() ABERTA / PARTICIPATIVA

() CENTRALIZADA / BUROCRÁTICA

() DESCENTRALIZADA

() NENHUMA DAS ALTERNATIVAS ACIMA

15 - VOCÊ SE SENTE MOTIVADO QUANDO SE TRABALHA EM EQUIPE?

() SIM. POR QUÊ? _____

() NÃO. POR QUÊ? _____

16 – SUA OPINIÃO É SEMPRE BEM-VINDA PELO SEU GERENTE DO SETOR?

() SIM. POR QUÊ? _____

() NÃO. POR QUÊ? _____

17 - VOCE GOSTARIA DE FAZER ALGUMA CRÍTICA À GESTÃO EM RELAÇÃO AO QUE FALTA PARA SE EFETIVAR O TRABALHO EM EQUIPE NA REGIONAL ONDE VOCÊ TRABALHA?

18 - DÊ ALGUMAS SUGESTÕES PARA TAL.

APÊNDICE B

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA



Sub-Estação de Carmo do Rio Verde-GO

Razão Social da Empresa: *Cia. Hidroelétrica São Patrício*

Nome Fantasia da Empresa: CHESP

Endereço: Av. Presidente Vargas – Ceres - GO

Endereço: Regional. Rua Assunção – Carmo do Rio Verde – GO

Telefone: (62) 3323 18 41 e (62) 3337 62 91

Nome do proprietário: Ricardo de Pina Martins

Nome e Cargo da Chefia Direta: Engº Rauflin Gonçalves de Souza (Diretor Técnico-Comercial)

Ramo de atividade: Geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica.

Área de atuação: Ceres que atende, além do próprio município, atende as cidades de Ceres, Rialma, Carmo do Rio Verde, Ipiranga, Nova Glória, Rianópolis, Santa Isabel, Uruana e São Patrício.

APÊNDICE C**DADOS DO ALUNO**

Nome: Gleidson Oliveira Borges

Nº. da Matrícula: 0312270501

Endereço: Rua Pereira Qd: B Lt: 05

Cep: 76340-000

Cidade: Carmo do Rio Verde

Estado: GO

Tele. Res. 3337- 63 22

Estágio Realizado na Área: Administrativa

Empresa: Cia. Hidroelétrica São Patrício

Endereço: Rua Assunção nº 105

Telefone: 3333- 6291

Cidade: Carmo do Rio Verde

Estado: GO

ANEXO A - HISTÓRICO DA EMPRESA

Histórico do sistema elétrico junto com a Companhia Hidroelétrica São Patrício

Uma das características marcantes da energia elétrica diante de outras formas de energia é a dificuldade de armazenamento, fazendo com que a eletricidade seja produzida no momento exato em que é requerida ou consumida. Esta característica impõe que o dimensionamento do sistema elétrico seja determinado pelo nível máximo de energia demandada, resultando em ociosidade dessas instalações durante o período de menor demanda.

No Brasil, as fontes primárias que se transformam em eletricidade são predominantemente de origem hidráulica, estando os locais produtores em regiões quase sempre distantes dos centros consumidores. Com isso são necessárias grandes extensões de linhas de transmissão e instalações para repartir e distribuir a energia nos centros de consumo.

O atendimento dos aspectos de simultaneidade de produção e consumo, exigindo instalações dimensionadas para a ponta de carga, e a longa distância entre os locais de geração e os centros consumidores pode ser traduzido pela necessária existência de um sistema de transmissão e de distribuição longos e complexos; apoiados por uma estrutura de instalações e equipamentos que, além de representar importantes investimentos, exigem ações permanentes de planejamento, operação e manutenção, e estão como qualquer produto tecnológico sujeito à falhas. Os sistemas elétricos são tipicamente divididos em segmentos como: geração, transmissão, distribuição, utilização e comercialização.

A Eletrobrás controla grande parte dos sistemas de geração e transmissão de energia elétrica do Brasil por intermédio de seis subsidiárias: Chesf, Furnas, Eletrosul, Eletronorte, CGTEE e Eletronuclear. A empresa possui ainda 50% da Itaipu Binacional e também controla o Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (Cepel), o maior de seu gênero no Hemisfério Sul. A Eletrobrás dá suporte a programas estratégicos do governo federal, como o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), o Programa Nacional de Universalização do Acesso e Uso da Energia Elétrica (Luz para Todos) e o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel).

O sistema atual de energia elétrica é baseado em grandes usinas de geração que transmitem energia através de sistemas de transmissão de alta tensão, que é então distribuída para sistemas de distribuição de média e baixa tensão. Em geral o fluxo de energia é

unidirecional e a energia é despachada e controlada por centro(s) de despacho com base em requisitos pré-definidos.

O sistema de distribuição de energia elétrica no Brasil é operado por 64 empresas dentre as quais 9 estão na região norte, 11 na região nordeste, 5 na região centro-oeste, 22 na região sudeste e 17 na região sul do país.

A partir de 1920 o Brasil teve o seu número de usinas hidrelétricas instaladas aumentadas, num crescimento constante. Estas usinas estavam geralmente associadas a regiões de atividade industrial ou atendiam às localidades definidas por concessão municipal. Com o crescimento da atividade e a necessidade de executar projetos de maior tamanho, iniciou-se um processo de fusões e incorporações entre as empresas do setor.

Desde esta época, já se verificava a primazia da hidroeletricidade, que representava 80% da potência total instalada, de aproximadamente 779 MW. Esta característica própria diferenciou a evolução da economia da energia no Brasil dos outros países de vanguarda industrial, onde predominava a termoeletricidade, com base no carvão mineral.

Seguindo uma tendência mundial, durante as décadas de 1940 e 1950 as usinas passaram a ser cada vez maiores para que se reduzissem os custos de instalação e de geração. A concentração do setor nas mãos de poucas empresas privadas dava-lhes poder para cobrar caro e influir nas diretrizes de crescimento econômico do país.

As Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobrás) foi criada pela Lei nº 3.890-A, de 25 de abril de 1961, e instalada em 11 de junho de 1962, com o objetivo de promover estudos e projetos de construção e operação de usinas geradoras, linhas de transmissão e subestações, destinadas ao suprimento de energia elétrica do país.

As Usinas com Reservatórios de Acumulação geram a energia a partir da água acumulada em grandes reservatórios. Assim, o reservatório regula a vazão de forma a equilibrar a geração em todas as usinas. Os grandes reservatórios permitem o acúmulo de água em quantidade suficiente para que a geração de energia elétrica esteja garantida, mesmo que chova em pouca quantidade em um determinado ano. Estes reservatórios são chamados de plurianuais.

As grandes usinas geradoras ficam localizadas em lugares distantes dos centros consumidores, como cidades e indústrias. Portanto, é necessária a interligação entre as usinas e os consumidores para que a energia elétrica possa ser usada. A esta interligação chamamos Sistema de Transmissão.

No Brasil, o sistema de transmissão foi construído de tal forma que além desta ligação existem também diversas usinas ligadas a outras, e vários centros consumidores ligados a diferentes usinas.

Este tipo de sistema oferece diversas vantagens, principalmente quando a geração de energia elétrica é efetuada por usinas hidrelétricas:

Caso a linha de atendimento ao centro de consumo seja interrompida, este será atendido por outra sem que haja interrupção no fornecimento;

Sendo o Brasil um país de dimensões continentais, onde a geração de energia elétrica depende da água (chuva), o sistema interligado permite que a energia elétrica seja produzida em usinas que tenham seus reservatórios com bom acúmulo d'água, enquanto as que estão em período de seca poupem água e aumentem o nível de seus reservatórios. Assim, nenhum consumidor é prejudicado pela falta de chuvas em sua região;

Normalmente, usinas geradoras devem possuir estoque para eventuais excessos de demanda e de consumo de energia. Com o sistema interligado esta sobrecapacidade pode ser menor, reduzindo os investimentos em instalações sem comprometer a confiabilidade do fornecimento de energia elétrica.

A operação coordenada da geração e distribuição de energia elétrica proporciona uma disponibilidade de energia de 20 a 30 % superior àquela que seria conseguida se as usinas operassem independentemente.

As mudanças estruturais na Indústria de Energia Elétrica criaram condições para as empresas promoverem uma profunda revisão nas suas estratégias tradicionais, sendo possível, para cada uma delas, soluções específicas diversas.

A legislação em vigor assegura aos geradores e aos consumidores livres, o livre acesso aos sistemas de distribuição e transmissão de concessionário e permissionário de serviço público, mediante ressarcimento do custo de transporte envolvido, calculado com base em critérios fixados pelo Poder Concedente (ANEEL, 1999).

A compra e venda de energia elétrica entre concessionários ou autorizados, deve ser contratada separadamente do acesso aos sistemas de transmissão e distribuição, cabendo à ANEEL regular as tarifas e estabelecer as condições gerais desta contratação.

No Brasil, as mudanças institucionais sofridas são profundas e ainda está em seu caminho crítico, cabendo destacar as modificações observadas na política de gerência dos negócios do setor elétrico e o surgimento das pressões competitivas, o que passa a posicionar as empresas diante de um contexto de redirecionamento de seus critérios de administração

econômico-financeira, bem como uma focagem nos aspectos relacionados com a competitividade.

Não é difícil perceber que esse novo cenário é consequência da abertura do sistema elétrico a novos operadores, surgindo às pressões competitivas como principal motor no sentido da revisão das sistemáticas de gestão e operação, de forma a proteger os respectivos mercados da ação dos concorrentes. Dessa forma, de agora em diante, a competitividade passa a ocupar posição primordial no planejamento estratégico das empresas elétricas.

O setor elétrico brasileiro, dada a sua configuração, apresenta uma elevada complexidade, portanto, demanda uma elevada capacidade de coordenação e, por conseguinte, exige um esforço significativo das suas instituições para estruturar essa capacidade. No coração dessa complexidade encontra-se a gestão do conjunto dos nossos reservatórios, responsável pela maioria esmagadora do nosso suprimento elétrico.

A construção da Usina Hidrelétrica de Cachoeira Dourada, entre as décadas de 50 e 60, marcou definitivamente a história de Goiás. Logo na primeira etapa das obras verificou-se um formidável avanço econômico e industrial no Estado, que finalmente venceu a escassez de energia.

Goiás conta com a Companhia Energética de Goiás – CELG e com a Companhia Hidroelétrica São Patrício – CHESP que atuam no segmento de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, procurando otimizar o seu acervo de conhecimentos técnicos e gerenciais acumulados ao longo de 47 anos de existência.

Parte do Estado de Goiás não é atendida pela Celg. Atualmente nove dos 246 municípios goianos são abastecidos pela Companhia Hidrelétrica do São Patrício (Chesp), empresa com sede em Ceres que atende, além do próprio município, as cidades de Rialma, Carmo do Rio Verde, Ipiranga, Nova Glória, Rianópolis, Santa Isabel, Uruana e São Patrício.

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **Gleudson Oliveira Borges** do Curso de Administração da FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Rubiataba, 20 de janeiro de 2009

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista - FACER
CRB/1- 1528

DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL

Eu, RUTH APARECIDA VIANA DA SILVA, formada em Letras pela Universidade Católica de Brasília, com diploma registrado no MEC, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão ortográfica e gramatical da monografia de **Gleidson Oliveira Borges**, do Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Rubiataba (GO), 23 de janeiro de 2009.

Ruth Aparecida Viana da Silva

Registro LP 9800178/Brasília/DF