

**CENTRO PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA  
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

**TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**LIDIANE CRISTINA DA SILVA DE SOUSA  
LILIA EURÍPEDES DE MOURA**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO  
DESENVOLVIMENTO E AGREGAÇÃO DE VALOR NA ÁREA DA  
SAÚDE**

**FRANCA/SP**

**2023**

**LIDIANE CRISTINA DA SILVA DE SOUSA**

**LÍLIA EURÍPEDES DE MOURA**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO  
DESENVOLVIMENTO E AGREGAÇÃO DE VALOR NA ÁREA DA  
SAÚDE**

Trabalho de Graduação  
apresentado à Faculdade de Tecnologia  
de Franca - "Dr. Thomaz Novelino", como  
parte dos requisitos obrigatórios para  
obtenção do título de Tecnólogo em  
Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dândaro

**FRANCA/SP**

**2023**

**LIDIANE CRISTINA DA SILVA DE SOUSA**

**LÍLIA EURÍPEDES DE MOURA**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO  
DESENVOLVIMENTO E AGREGAÇÃO DE VALOR NA ÁREA DA  
SAÚDE**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) ..... : Prof. Dr. Fernando Dândaro

Nome..... : Orientador

Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : Adriana Cristina Araújo Rabelo

Nome..... : Examinadora 1

Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : Fernando dos Santos Soeira

Nome..... : Examinador 2

Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

**Franca, 21 de junho de 2023.**

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a todos os docentes da Fatec Franca por sempre acender a chama do conhecimento em seus discentes. E principalmente ao meu esposo que ao longo destes intensos três anos, compartilhou comigo as tensões, emoções e superações que um universitário enfrenta até chegar aqui.

Lidiane Cristina da Silva de Sousa

Agradeço primeiramente a Deus que é o autor de todas as coisas, aos professores da Fatec, por tanto empenho e dedicação ao ensino. E principalmente a minha família, minha estrutura, ao meu esposo Nilson, pelo apoio por ser meu porto seguro.

Lilia Eurípedes de Moura

Dedico o presente Trabalho de Graduação a Deus, aos meus pais Antônio e Maria Isabel, minha irmã Suzy, seu esposo Edilson e minha sobrinha Maria Cecília por me acompanhar nesta trajetória com cuidado e carinho. Ao meu esposo Robson que dedicou paciência e discernimento para alicerçar e concretizar este sonho possível. E aos profissionais da saúde que atuam incansavelmente para o bem-estar do outro.

Lidiane Cristina da Silva de Sousa

Dedico este presente Trabalho de Graduação a minha mãe, pela mulher guerreira que é, e por ser inspiração em minha caminhada, aos meus irmãos Eliana e Anderson, por me mostrar o verdadeiro significado dos laços sanguíneos, aos meus sobrinhos Rafael e João Gabriel por preencher meus dias de verdadeira alegria. E a você Nilson, por me permitir olhar para o lado e sempre ter a sua presença e entender o real significado de uma parceria.

Lilia Eurípedes de Moura

*“Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização”.*

Idalberto Chiavenato

## RESUMO

A pessoa é a peça fundamental dentro do contexto organizacional. É ela quem direciona os caminhos que serão percorridos, conseqüentemente definem seu sucesso ou decadência. A área da saúde é uma das áreas mais importantes da sociedade, pois é ela que movimenta o fluxo da vida humana, neste contexto é importante investir e promover as mudanças no que tange o desenvolvimento organizacional, buscando sempre obter melhorias que serão oferecidas a toda sociedade. Este trabalho tem como objetivo identificar ferramentas dentro do comportamento organizacional, ou seja, dentro das atitudes das pessoas e necessidades das empresas, para evoluir e encontrar caminhos para a produtividade e satisfação de seus colaboradores. A relevância do tema se justifica já que uma das autoras pertence a área saúde, e viu despertar o interesse através das disciplinas do curso de Gestão de Recurso Humanos, de fomentar o aprendizado e desenvolvimento contínuo nesta área tão fundamental na vida das pessoas. Como procedimentos metodológicos, utilizou-se em primeiro momento a revisão bibliográfica exploratória seguido de pesquisa de campo descritiva utilizando como instrumento um questionário, obtendo assim, respectivamente, dados secundários e primários para uma análise qualitativa. Este questionário foi enviado para trinta profissionais que atuam no setor de Pronto Atendimento – Urgência e Emergência da cidade de Franca/SP, obtendo o número de vinte e cinco respondentes. Como resultados, identificou-se que 50% dos respondentes, sente-se motivados em desempenhar suas funções, mas 58% indicaram que gostariam de receber e participar de treinamento e cursos, como forma de desenvolvimento pessoal e profissional, visto que uma melhor capacitação dos profissionais da saúde, gera mais qualidade de vida a sociedade, pois todos necessitam dos serviços de saúde. Dessa forma, é possível, proporcionar caminhos para adquirir saúde emocional, promovendo por sua vez o bem-estar nas extensões de seu convívio.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento. Comportamental Organizacional. Pessoas. Saúde.

## **ABSTRACT**

The person is the fundamental piece within the organizational context. It is she who directs the paths that will be taken, consequently defining their success or decay. The health area is one of the most important areas of society, as it moves the flow of human life, in this context it is important to invest and promote changes in terms of organizational development, always seeking improvements that will be offered to all of society. This work aims to identify tools within organizational behavior, that is, within people's attitudes and companies' needs, to evolve and find ways to productivity and satisfaction of its employees. The relevance of the theme is justified since one of the authors belongs to the health area, and saw interest aroused through the disciplines of the Human Resource Management course, to encourage learning and continuous development in this area, which is so fundamental in people's lives. As methodological procedures, an exploratory bibliographic review was used first, followed by descriptive field research using a questionnaire as an instrument, thus obtaining, respectively, secondary and primary data for a qualitative analysis. This questionnaire was sent to thirty professionals who work in the Emergency Care sector in the city of Franca/SP, obtaining a total of twenty-five respondents. As a result, it was identified that 50% of respondents feel motivated to perform their duties, but 58% indicated that they would like to receive and participate in training and courses, as a way of personal and professional development, since better training of health professionals, generates more quality of life for society, as everyone needs health services. In this way, it is possible to provide ways to acquire emotional health, promoting in turn the well-being in the extensions of their coexistence.

**Key words:** Development. Organizational Behavior. People. Health.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Pirâmide das Necessidades de Maslow .....	20
<b>Figura 2</b> – Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	22
<b>Figura 3</b> – Gênero e Idade.....	40
<b>Figura 4</b> – Característica da empresa, função desempenhada e o tempo de atuação na área .....	41
<b>Figura 5</b> – Nível de Satisfação do Colaborador, Ferramentas para Desenvolvimento Pessoal e Sugestão de Ferramentas.....	42
<b>Figura 5</b> – Nível de Satisfação do Colaborador, Ferramentas para Desenvolvimento Pessoal e Sugestão de Ferramentas.....	43
<b>Figura 5</b> – Nível de Satisfação do Colaborador, Ferramentas para Desenvolvimento Pessoal e Sugestão de Ferramentas.....	44

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Comparativo da Teoria X e Teoria Y de McGregor.....	24
---	----

## **LISTA DE SIGLAS**

**ATLS** – Advanced Trauma Life Support

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>15</b>
2.1 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL .....	15
2.2 TRABALHO EM EQUIPE .....	16
2.3 MOTIVAÇÃO .....	18
2.4 LIDERANÇA .....	25
<b>3 GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
3.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .....	28
3.2 DESEMPENHO DA PRODUTIVIDADE .....	29
3.3 AGREGAÇÃO DE VALOR = COMPETÊNCIAS.....	31
3.4 FERRAMENTAS PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL .....	33
<b>4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PARA A EMPRESA ATUANTE NA ÁREA DA SAÚDE .....</b>	<b>37</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	37
4.2 COLETA DE DADOS.....	39
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	43
4.4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	45
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é relevante por promover uma visão atenta para profissionais que contribuem efetivamente na promoção e permanência da saúde. Proporcionando desenvolvimento profissional e pessoal, dando-lhes oportunidade de expor suas necessidades. E por consequência instigá-los ao autoconhecimento e pertencimento.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo identificar ferramentas dentro do comportamento organizacional, ou seja, dentro das atitudes das pessoas e necessidades das empresas, para evoluir e encontrar caminhos para a produtividade e satisfação de seus colaboradores.

O trabalho justifica-se pela necessidade de despertar junto aos profissionais da área da saúde, o poder do aprendizado e desenvolvimento contínuo. O processo de desenvolvimento de uma pessoa está atrelado a educação. Educar (do latim educare = extrair, trazer, arrancar), que por sua vez, representa a necessidade do ser humano de compartilhar, externar seus conhecimentos.

Como procedimentos metodológicos, utilizou-se em primeiro momento a revisão bibliográfica exploratória a partir de livros, artigos e trabalhos acadêmicos, seguido de pesquisa de campo descritiva utilizando como instrumento um questionário, obtendo assim, respectivamente, dados secundários e primários para uma análise qualitativa.

O desenvolvimento organizacional tem sido um grande desafio para o setor de Recursos Humanos.

Para Robbins (2009), desenvolvimento organizacional na realidade, é um termo utilizado para englobar uma série de intervenções de mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários. Trilhar o caminho do desenvolvimento organizacional está diretamente ligado ao fato de desenvolver pessoas e contribuir com o desenvolvimento da Organização. Cada vez mais o capital humano tem se destacado como fator de competitividade, agregação de valor e de sobrevivência no mercado. Ter

peças como peça fundamental do sistema, permite que a empresa engaje seus colaboradores e os motive a atingir os objetivos para um bem comum.

Desenvolvimento organizacional refere-se como as organizações aprendem e desenvolvem pela mudança e inovação (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014) todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas. Desenvolver pessoas significa dar-lhes informações e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências tornando assim eficientes no que fazem. É proporcionar formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos que mudem seus hábitos e comportamentos, que por consequência trarão eficácia ao trabalho prestado.

Além desta Introdução, o trabalho no segundo capítulo aborda conceitos sobre Gestão do Comportamento Organizacional como, trabalho em equipe, motivação e liderança. O terceiro capítulo descreve a Gestão de Pessoas sob o viés do desenvolvimento organizacional, desempenho da produtividade humana, agregação de valor, competências e ferramentas para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Já o terceiro capítulo traz um estudo de caso, realizado com profissionais na área da saúde na cidade de Franca, atuantes no departamento de pronto atendimento, no setor de urgência e emergência, seguido das considerações finais.

## **2 GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

### **2.1 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL**

O estudo do comportamento humano tem despertado o interesse nas últimas décadas, visto que as pessoas são responsáveis pela gestão de todos os recursos.

A abordagem comportamental teve início após a Revolução Industrial, concomitantemente com a transformação de conceitos dentro das organizações daquele tempo. Com surgimento da Teoria de Taylor a atenção foi direcionada para as tarefas, simplificação do trabalho e praticabilidade dentro das indústrias. Em sequência a Teoria de Fayol trouxe estrutura para a organização, a partir da educação administrativa e gerenciamento (MAXIMIANO,2012).

A abordagem humanista enaltece as pessoas que trabalham nas empresas e indústrias. Cuidando dos grupos sociais pertencentes à organização, focando as formalidades para os aspectos sociais e psicológicos.

Em 1932, teve a introdução da Teoria das Relações Humanas na abordagem comportamental, após queda econômica significativa sofrida pelos Estados Unidos (CHIAVENATO,2004).

O autor completa que essa teoria se consolidou por conta do avanço das ciências sociais e a psicologia do trabalho. Predominando a seleção de pessoas, fisiologia do trabalho, treinamentos e métodos de aprendizagem, orientação profissional e estudos dos acidentes e fadiga do trabalhador.

Os avanços sociais da psicologia industrial já voltavam para os aspectos individuais e sociais do trabalho, sobressaindo as finanças e a produtividade.

A aceitação para a movimentação humanista só se deu por volta de 1930, com maior divulgação nos Estados Unidos e depois fora dele. Essa movimentação fez com que vários autores focassem suas pesquisas para o lado humano e suas necessidades sociais, em vez de focar em resultados.

O experimento de Hawthorne, realizado por Elton Mayo na fábrica da Western Electric na cidade de Hawthorne, mostrou que as mudanças no ambiente de trabalho podem ter um efeito significativo no comportamento humano e que a produtividade não é determinada apenas por fatores psicológicos e sociais. Fatores como atenção dada por parte da gerência e a

participação no trabalho em grupo, trouxe o sentimento de valorização no ambiente de trabalho (BEZERRA, 2017).

De acordo com Chiavenato (2004), a abordagem comportamental trouxe parcialidade nos conceitos e princípios eleitos pela escola clássica. As mudanças no cenário tecnológico, econômico, social e político mudaram os rumos dos estudos. A partir de 1929 com a crise mundial, o foco voltou para a eficiência nas empresas, retardou a introdução da Teoria Comportamental, que só teve evidência no meio corporativo em 1932. Todas as mudanças no contorno histórico proporcionaram embasamento para a Teoria das Relações Humanas.

Como decorrência, a abordagem comportamental trouxe novos desafios para a gestão, como o trabalho em equipe, processos de liderança, motivações dinâmicas e a própria valorização do ser humano.

## 2.2 TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe nas organizações é de fundamental importância pois permite uma diversidade de talentos e habilidades que contribuem para o atingimento dos objetivos e metas de uma empresa.

Para França (2006), equipe é um grupo de trabalho que interage, especialmente para compartilhar informação e adotar decisões que auxiliem cada componente a apresentar uma adequada performance dentro de sua área de responsabilidade. Em uma equipe, a interação entre os elementos vai além da que acontece em grupos, provocando sinergia positiva por meio de empenho coordenado.

A partir deste significado é possível compreender por que várias organizações ultimamente reestruturaram seus processos de trabalho em torno de equipes. Segundo Robbins (2006), os gestores buscam nas equipes uma cooperação mútua que permite às empresas aprimorar sua atuação e conseqüentemente melhorar seus resultados e o trabalho em equipe tem esse viés, já que este contribui para a melhora da produtividade, proporciona agilidade nos processos e diminui falhas.

Assim, Chiavenato (2010) e Robbins (2006), destacam alguns tipos de equipes:



- Equipes de soluções de problemas: neste tipo de equipe, os elementos trocam ideias ou apresentam propostas sobre os processos e técnicas de trabalho que podem ser aprimorados. Raramente, porém, estas equipes têm autoridade para praticar unilateralmente suas propostas;

- Equipes de trabalho autogeridas: são compostas de pessoas altamente habilitadas para exercer um conjunto de tarefas interdependentes dentro de uma unidade natural de trabalho. Os componentes utilizam o consenso na tomada de decisão para exercer o trabalho, resolver problemas ou lidar com clientes internos ou externos;

- Equipe multifuncional; são equipes constituídas por funcionários do mesmo grau hierárquico, mas de distintos departamentos da empresa, que se unem para exercer um trabalho. As equipes multifuncionais representam um meio eficaz de permitir que pessoas de distintos setores de uma companhia, possam trocar informações, desenvolver novas ideias e resolver dificuldades, assim como coordenar projetos complexos;

Os mesmos autores, ainda complementam algumas características importantes das equipes, a saber:

- Desempenho das equipes: os quatro fatores contextuais que parecem encontrar-se mais expressivamente conexos a atuação das equipes são a presença de recursos adequados, uma liderança eficaz, um clima de confiança e sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas que reflitam as contribuições da equipe;

- Recursos Adequados: as equipes são componentes de um sistema organizacional maior. Neste formato, todas as equipes de trabalho dependem de recursos exteriores para a sua sustentação. A falta de recursos diminui inteiramente a habilidade de realizar o trabalho eficazmente. As equipes necessitam receber o auxílio necessário dos administradores e da empresa como um todo para que possam alcançar seus objetivos;

- Liderança e Estrutura: os componentes da equipe necessitam entrar em acordo quanto à divisão dos trabalhos e certificar que todos colaborem ao mesmo tempo nesse arranjo. Do mesmo modo, devem decidir como os cronogramas serão constituídos, quais capacidades precisam ser desenvolvidas, como o grupo irá resolver os conflitos e como as decisões serão

adotadas ou alteradas. O ajuste em relação às especificidades do trabalho e como elas precisam ser constituídas para unificar as capacidades pessoais demanda liderança e estrutura para a equipe. O que pode ser proporcionado inteiramente pelos administradores ou pelos próprios membros da equipe;

- Clima de Confiança: os componentes das equipes eficazes depositam confiança uns nos outros. Além disso demonstram confiança em seus líderes. A confiança interpessoal entre os elementos da equipe promove a cooperação, restringe a necessidade de monitoramento dos comportamentos pessoais e vincula as pessoas em torno da crença de que qualquer uma delas arriscará extrair proveito da outra.

- Sistemas de Avaliação de Desempenho e Recompensas: as avaliações singulares de desempenho, a remuneração fixa, os incentivos pessoais e diversas práticas idênticas não são consistentes com o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Portanto, ao lado da avaliação e das recompensas individuais pela contribuição de cada empregado, os administradores precisam considerar as avaliações em grupo, a participação nos ganhos e nos resultados, os estímulos aos grupos menores e outras transformações no sistema para reforçar o esforço e o comprometimento das equipes.

O trabalho em equipe apresenta-se como algo consolidado na sociedade atual, este é influenciado diretamente por fatores de motivação, pelo tipo de liderança exercida, pelas competências desenvolvidas e está ligado ao desempenho organizacional e a produtividade. Portanto, é importante conhecer as teorias motivacionais, visto ser um processo muito significativo para conduzir de forma satisfatória o comportamento humano.

### 2.3 MOTIVAÇÃO

Falar em motivação é algo absolutamente essencial no que se refere à comportamento organizacional, visto que mesmo tendo em mente que a motivação é variável, mas ela é parte inerente dos processos organizacionais, já que este acontece através de pessoas.

Motivação é a anseio de desempenhar um grande empenho em direção à certos objetivos organizacionais, condicionada pela disposição de satisfazer alguma necessidade individual (ROBBINS, 2006).

Para Vergara (2014), motivação é uma força, uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa e está dentro de cada um, nasce das nossas necessidades interiores.

Ambas definições vêm clarificar que a motivação é algo intrínseco ao ser humano, é impulsiona pelo seu desenvolvimento e estimulada pela obtenção de seus objetivos.

A motivação é atemporal, ou seja, ela deve ser inserida dentro de cada contexto organizacional de acordo com as necessidades existentes, não se esquecendo de que ela é totalmente influenciada pelas características individuais, o que é facilmente percebida em todas as teorias motivacionais existente. Porém, é importante ressaltar que as teorias motivacionais não são excludentes, mas sim, complementares. Para tanto, se faz necessário conhecer algumas dessas teorias (ROBBINS, 2014).

#### **- Teoria da Motivação Humana de Maslow**

Essa teoria é baseada no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Classificam se em duas categorias de necessidades: primária e secundária (MACÊDO et al., 2005).

Assim, pode ser categorizada por meio de uma pirâmide, conforme ilustrada na Figura 1, que segue:

**Figura 1** - Pirâmide de necessidades de Maslow



**Fonte:** Adaptado de Vergara (2014) e Robbins (2006).

Vergara (2014) e Robbins (2006), discorrem sobre cada uma das cinco necessidades:

a) Necessidades fisiológicas: são as primárias, sendo que as necessidades fisiológicas estão relacionadas a sobrevivência do indivíduo. Exemplo: fome, sede, sono, sexo. Está na base da hierarquia;

b) Necessidades de segurança: são aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, com segurança. Exemplo: salário, casa própria, plano de saúde, emprego, aposentadoria;

c) Necessidades Sociais: são as secundárias estão no topo da escala e diretamente ligadas ao relacionamento interpessoal. As necessidades sociais são caracterizadas por uma necessidade de pertencer, fazer parte de grupos sociais;

d) Necessidades de estima: são ligadas a busca de autoconfirmação, reconhecimento, prestígio;

e) Necessidades de autorrealização: representa a intenção do indivíduo de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento. É como se fosse a fusão de todas as outras necessidades.

A teoria de Maslow, apesar de muito difundida e analisada no meio acadêmico e organizacional, já que considera que para que uma necessidade torne dominante a do nível mais baixo deve ter sido atendida, devemos considerar que as necessidades variam de uma pessoa para outra e que existem diferentes formas de motivação.

### **- Teoria de Vroom**

Para Vergara (2013, p. 46) “a teoria da expectativa apresentada na década de 60 do século passado relaciona desempenho com recompensa”.

Conforme Victor H. Vroom, que formulou esta teoria, a crença de que é possível alcançar um resultado ao qual se atribuiu grande valor leva uma pessoa a realizar os esforços mais intensos (MAXIMIANO, 2008).

A teoria da expectativa baseia-se que a motivação de uma pessoa para realizar algo, quando acredita que será bem avaliada pela sua performance e que este resultado levará a recompensas pessoais (VERGARA, 2014).

Pressupõe que a motivação está relacionada à força de desejo de uma pessoa para alcance de bons resultados, bem como ao desempenho obtido, à recompensa oferecida e à expectativa de resultado esperado (PEREIRA, 2011, *apud* SILVA et al, 2017).

Maximiano (2008), destaca ainda que inversamente, a crença de que é possível alcançar um resultado indesejável leva a pessoa a diminuir o esforço.

Segundo a Teoria da Expectativa de Vroom é preciso existir um equilíbrio entre a recompensa e o desempenho padrão, levando em consideração o grau de individualidade, pois os fatores motivacionais são variáveis.

### **- Teoria das Necessidade Aprendidas de McClelland**

Segundo Robbins (2006, p. 138) essa teoria, foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe. Desenvolvida na década de 60, a Teoria das Necessidades Aprendidas procura explicar as motivações dos trabalhadores através da satisfação das suas necessidades. Percebe-se que esta teoria é parecida com a visão de Maslow, porém, há uma hierarquia em relação a essas necessidades (VERGARA, 2013).

A teoria enfoca três necessidades: realização, poder e afiliação, segundo ele tais necessidades são adquiridas socialmente (ROBBINS, 2006). Elas são definidas da seguinte maneira:

a) Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso;

b) Necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente;

c) Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Todos os fatores de necessidades apontadas por McClelland estão inseridos no ambiente organizacional, o que pressupõe uma análise do perfil e da necessidade de cada profissional, contribuindo para sua satisfação e o desenvolvimento da organização.

### **- Teoria de Herzberg**

Para Frederick Herzberg, os fatores de motivação têm foco no nível das necessidades e são divididos em: higiênicos e motivacionais.

Fatores higiênicos fixados no ambiente de trabalho, são externos. Para Herzberg esses fatores quando presentes deixam de gerar insatisfação, mas não seria um estímulo a motivação. Os fatores motivacionais por sua vez são próprios porque estão relacionados aos sentimentos de auto realização e reconhecimento, pois quando estão presentes geram satisfação e se ausentes não geram motivação e nem causa insatisfação (VERGARA, 2014).

Para Robbins (2006), Herzberg dispõe que as necessidades mais emergentes conhecidas como fisiológicas e básicas, não são fatores de motivação para ninguém. Já as necessidades sociais e psicológicas, ocasionalmente e dependendo do contexto, podem funcionar como elementos motivadores, mas que só a autorrealização irá garantir a motivação plena, conforme segue na Figura 2.

**Figura 2 – Teoria de Dois Fatores de Herzberg**



**Fonte:** Robbins (2006).

Essa teoria constitui um estudo importante para as empresas principalmente para os gestores de recursos humanos, pois permite analisar fatores que podem tanto evitar a insatisfação dos colaboradores, quanto contribuir para sua motivação no ambiente de trabalho.

### **- Teoria do reforço de Skinner**

Skinner argumenta que quando se criam resultados para determinados comportamentos, sua constância cresce. Ele comprovou que as pessoas

habitua a seguir comportamentos desejáveis se ganharem reforço positivo para isto. A recompensa é mais eficaz quando ocorre prontamente após a conduta desejada. Por outro lado, a conduta que não é recompensada ou que é punido não deve repetir. (ROBBINS, 2009).

Assim, Chiavenato (2014), complementa que o reforço positivo se fundamenta em dois princípios básicos:

1. As pessoas procuram desempenhar as atividades pelas quais obterão maiores recompensas ou benefícios;

2. As recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar cada vez mais a melhora do desempenho.

Conforme Maximiano (2008), os comportamentos que evitam resultados indesejáveis, que produzem insatisfação, tendem a ser repetidos. Da mesma forma, os comportamentos que produzem resultados desagradáveis, ou não produzem efeitos agradáveis, tendem a ser evitados.

De acordo com Bergamini (2009), Skinner rejeita os sentimentos, pensamentos e outros elementos internos, acreditando que as manifestações do comportamento podem ser condicionadas pelo ambiente, a partir de dois reforços ou repetição: positivo (reconhecimento, indução) e negativo (punição, coação).

Entende-se que a teoria de Skinner fundamenta-se na ideia de que o aprendizado acontece em função de modificações do comportamento evidente. As modificações no comportamento são o resultado de uma resposta particular a estímulos que acontecem no ambiente. Deste modo, uma resposta resulta em uma consequência.

### **- Estilos Comportamentais: Teoria X e Y de McGregor**

Douglas McGregor identificou dois conjuntos de pressuposições, aos quais nomeou Teoria X e Teoria Y. A Teoria X marcada por um enfoque tradicional abrange convicções negativas acerca das pessoas e influencia o modelo de gestão dos gerentes, moldando-o em características autocráticas e impositivas. Ao contrário, a Teoria Y- o enfoque moderno – abrange convicções positivas que levam os gerentes a adotar um modelo democrático e consultivo (CHIAVENATO, 2010).

Para uma melhor compreensão de ambas teorias é apresentado o quadro abaixo em forma resumida, visando a comparação entre elas.

**Quadro 1** – Comparativo da Teoria X e Teoria Y de McGregor

<b>TEORIA X</b>	<b>TEORIA Y</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores</li></ul>

**Fonte:** adaptado de Robbins (2006)

Conforme McGregor, a teoria X poderia ser válida no início do século XX, mas as mudanças no ambiente tornaram-na anacrônica e é necessário procurar, na medida do possível, fazer que os administradores passem a praticar a teoria Y. (LACOMBE, 2021).

Esta teoria segrega as pessoas em dois estilos comportamentais antagônicos, onde os gestores de pessoas podem fazer utilização no sentido de identificar o estilo comportamental, seja X ou Y e melhor adequar as pessoas em relação aos cargos e funções desempenhadas dentro das organizações.

#### **- Teoria da Equidade de Adams**

O ponto central da teoria da equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para



todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual à da outra (MAXIMIANO, 2008).

Para Robbins (2009), esta teoria sugere que um colaborador se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando isto vai proporcionar uma boa avaliação de desempenho; e que esta vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais.

Em termos organizacionais, a Teoria da Equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários. Estes processos, se não forem bem conduzidos podem minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e conseqüentemente sem estímulos de motivação para o trabalho (FERREIRA et al, 2006, p.3).

Conforme os autores citados acima muitos dos comportamentos apresentados nas organizações são facilmente compreendidos a partir da teoria de Adams, visto que os estímulos para motivação são variados, como os já mencionados nas teorias anteriores, podem ser de ordem monetária, reconhecimento público, promoção ou qualquer tipo de compensação, porém existe um parâmetro de comparação para que tais comportamentos se estabeleçam de forma positiva ou negativa.

Foram apresentadas sete teorias sobre motivação. Elas são a hierarquia de Maslow, a teoria de Vroom, teoria McClelland, teoria de Herzberg, a teoria Skinner, teoria McGregor e a teoria de Adams. A mais forte é provavelmente a de McClelland, principalmente no que se menciona à relação entre realização e produtividade. As outras possui significado restrito à elucidação e à previsão da satisfação com o trabalho (ROBBINS, 2009).

Entender a importância da motivação permite identificar variáveis que contribuem para o desenvolvimento comportamental como a liderança atrelada ao desenvolvimento de competências e a agregação de valor nas organizações.

## 2.4 LIDERANÇA

A liderança é uma habilidade importante, desde o ambiente de trabalho até a vida pessoal. Envolve a capacidade de influenciar e motivar outras

peças a atingir objetivos específicos com base em sua visão, valores e habilidades. A liderança eficaz pode ser uma ferramenta poderosa para alcançar o sucesso em uma variedade de empreendimentos, enquanto a sua falta pode levar à desorganização, desmotivação e até mesmo o fracasso.

Segundo Northouse (2019, p. 6), liderança é “um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas para atingir um objetivo comum”.

Uma liderança eficaz requer uma variedade de habilidades e qualidades pessoais, incluindo a capacidade de se comunicar claramente, ouvir e responder as necessidades das pessoas e motivá-las a alcançar seus objetivos.

Segundo Goleman (2002, p. 5), “a liderança eficaz é menos sobre força e mais sobre inspiração. Os líderes inspiram as pessoas se tornarem a melhor versão de si mesmos e a trabalharem juntas para alcançar um objetivo comum”.

Existem muitos estilos de liderança diferentes, cada um com seus próprios pontos fortes e fracos.

Kouzes e Posner (2017) argumentam que os líderes mais eficazes são aqueles que são capazes de adaptar seu estilo de liderança às necessidades de seus seguidores e das situações em que se encontram.

Apresentadas por autores humanistas as teorias de lideranças são classificadas em grupos, com características específicas, conforme Chiavenato (2004) discorre:

a) Teoria de traços de personalidade: líder é quem influencia o comportamento de outras pessoas e que detêm traços distintos de personalidade. Pode ser definido por traços físicos (aparência, estatura, peso); traços intelectuais (entusiasmo, autoconfiança, adaptabilidade); traços sociais (habilidades interpessoais e administrativas, cooperação) e traços relacionados com tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa);

b) Teorias sobre estilos de liderança: esta abordagem referencia o líder ao seu comportamento, como lidera seus subordinados. Refere-se aos três estilos de liderança: 1-) Liderança autocrática – as decisões são centralizadas e impostas pelo líder. Subordinados frustrados, agressivos, o trabalho apenas desenvolve com a presença do líder. 2-) Liderança liberal – as decisões são

delegadas totalmente ao grupo, sem supervisão. Tarefas são desenvolvidas ao acaso, pouco respeito ao líder. 3-) Liderança democrática – O líder incentiva a participação das pessoas, conduz e orienta. Os indivíduos se tornam mais corteses, espontâneos, responsáveis e comunicativos;

c) Teorias situacionais da liderança: se as teorias sobre traços de personalidade são simples e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança enfatizam algumas variáveis da situação. As teorias situacionais elucidam a liderança de forma ampla, onde não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Teorias situacionais possibilita adequações de modelo de liderança, onde o líder se ajusta às condições variadas do grupo.

Independentemente do estilo de liderança escolhido, uma liderança eficaz requer a capacidade de se comunicar claramente. Segundo Bass e Riggio (2006), os líderes transformacionais são capazes de articular uma visão clara e convincente que inspira e motiva seus seguidores a alcançar um objetivo comum.

Ao desenvolver habilidades de liderança, o líder pode alcançar sucesso. Como afirma Yukl (2010, p. 4) “a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo, por meio da prática e do *feedback*”.

A liderança desempenha um papel fundamental na Gestão de Pessoas e nos resultados da empresa. Um líder pode motivar, inspirar e engajar sua equipe, pode construir uma cultura forte e positiva. Ele pode desenvolver as habilidades dos funcionários e auxiliar a empresa no alcance de seus objetivos estratégicos, garantindo assim seu sucesso.

### **3 GESTÃO DE PESSOAS E RESULTADOS**

#### **3.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Desenvolvimento Organizacional é uma abordagem ampla e integrada que visa melhorar o desempenho da organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas e do sistema como um todo. De acordo com Cummings e Worley (2014, p. 2), Desenvolvimento organizacional é “um processo de planejamento planejado que utiliza técnicas e conhecimento para aumentar a eficácia organizacional e a satisfação dos membros da organização”.

O desenvolvimento organizacional envolve várias áreas, incluindo gestão de mudanças, aprendizado organizacional, cultura organizacional, desenvolvimento de liderança, entre outras. O objetivo é criar uma organização mais adaptável, inovadora, ágil e orientada para o crescimento. Para isso, o desenvolvimento organizacional utiliza uma variedade de ferramentas e técnicas, incluindo processos de diagnóstico, prevenção, treinamentos, coaching e *feedback*. (BITENCOURT, 2010)

Segundo Chiavenato (2004), fundamentado pela Teoria Comportamental, o desenvolvimento organizacional teve início em 1962, pela primícia de ideias relacionadas ao homem, organização e ambiente com intuito de alavancar o crescimento e desenvolvimento organizacional. Especialistas viram a necessidade de aplicar as ciências comportamentais na Administração.

Em 2014, o mesmo autor define desenvolvimento organizacional como conjunto de intervenções planejadas de mudança construídas sobre valores humanísticos e democráticos que procuram aumentar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários.

Atualmente, as organizações estão enfrentando desafios como globalização, tecnologia disruptiva, mudanças demográficas e ambientais. Nesse contexto, o desenvolvimento organizacional tornou-se ainda mais relevante para as empresas que buscam se manterem competitivas.

De acordo com Lobos (2013), existem técnicas de Desenvolvimento Organizacional que buscam abordagens e intervenções para melhorar e eficácia dentro das organizações. Sustentadas em ciências comportamentais, concentram melhorar as pessoas e os processos. Como por exemplo:

- Diagnóstico organizacional: técnica para avaliar a saúde e eficácia de uma organização. Pode ser feita através de entrevistas e observações para entender e identificar áreas de melhoria.
- Intervenções em grupo: técnicas que buscam melhorar a eficácia do grupo de trabalho. Pode incluir atividades como sessões de *brainstorming*, treinamento em resolução de conflitos e exercícios de construção de equipe.
- Coaching: técnica que envolve o acompanhamento individual de um líder ou executivo para melhorar suas habilidades e capacidades de liderança. O *coaching* pode ser feito internamente por um membro da equipe ou externamente por um consultor especializado.
- Treinamento e desenvolvimento: técnica usada para melhorar as habilidades e competências dos funcionários. O treinamento pode ser oferecido em uma variedade de áreas, incluindo habilidades técnicas, habilidades interpessoais e habilidades de liderança.
- Mudança da cultura organizacional: técnica que busca mudar a cultura de uma organização, ou seja, normas, valores e crenças compartilhadas pelos membros da organização. Podendo incluir mudanças na estrutura organizacional, como políticas e práticas. E também mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros ali inseridos.

O desenvolvimento organizacional é um processo de gestão estruturada, com o objetivo de melhorar a eficácia e eficiência organizacional, com intervenções a nível de pessoas, processos e estruturas. A literatura aponta que o desenvolvimento organizacional pode contribuir significativamente para o desenvolvimento da produtividade nas organizações.

### 3.2 DESEMPENHO DA PRODUTIVIDADE

Para qualquer empresa o equilíbrio entre o bom desempenho agregado a produtividade, constitui um desafio, pois disso depende diretamente os seus resultados. Para isso as organizações precisam estabelecer suas metas, avaliar performance traçando estratégias e planos para alcançarem os resultados que almejam.

A administração de recursos humanos - que no século XX foi norteadada por valores mecanicistas e legalistas – vive novos cenários: tem o desafio de

conhecer e interagir elementos do ambiente externo entre esses vetores está a produtividade (FRANÇA, 2015).

Segundo Robbins (2009), os executivos contemporâneos sabem que qualquer esforço para a melhoria de qualidade e produtividade deve incluir os funcionários. Estes não apenas serão a principal força na execução das mudanças como também participarão, cada vez mais, do planejamento delas. O estudo do comportamento organizacional oferece ideias importantes para ajudar os executivos a realizar essas mudanças.

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o 'querer fazer', que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o 'saber fazer', isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa (MARRAS, 2009 p.173).

Para Chiavenato (2014), é importante avaliar o desempenho das pessoas, já que isso permite verificar como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente, a lucratividade. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida e dinâmica à organização. Elas constituem a mola mestra do sucesso organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje.

Segundo Robbins e Judge (2020), empregados mais satisfeitos no trabalho apresentam desempenho melhor, e as organizações que contam com empregados mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes.

Para Lacombe (2021), são múltiplos os critérios de eficácia organizacional necessários, como resultados de recursos humanos, os organizacionais, os financeiros e contábeis e os oriundos de mercado de capitais.

Alguns exemplos de indicadores desses critérios são:

- Recursos humanos: rotatividade, nível de satisfação dos empregados, comprometimento dos empregados;

- Organizacionais: eficiência produtiva, taxa de sucata, produtividade, participação de mercado, tempo de comercialização de produto, reputação, nível de satisfação dos clientes etc.;
- Financeiros e contábeis: valor de mercado, lucro contábil, receita de vendas, ROE (retorno sobre patrimônio líquido), ROA (retorno sobre ativos), custo por transação, entre outros;
- Mercado de capitais: valor das ações.

As organizações mais bem-sucedidas, são aquelas que conseguem conciliar seu desempenho e produtividade para obtenção de seus resultados, é impossível pensar nas empresas sem a participação ativa das pessoas, assim como dificilmente alguém teria um bom desempenho em um ambiente onde não é possível desenvolver suas competências, ou ao menos, que tenham apoio para que isso aconteça.

Assim é preciso entender formas de agregar valor e desenvolver competências para o bom desempenho organizacional, visto que este influencia a produtividade das empresas, seja por meio de equipes mais motivadas e colaboradores melhores capacitados, contribuindo para o engajamento e, conseqüentemente, para uma maior produtividade.

### 3.3 AGREGAÇÃO DE VALOR = COMPETÊNCIAS

Desenvolver as pessoas é peça chave para as empresas que almejam alcançar melhores resultados, assim como, indivíduos mais capacitados, que entregam resultados maiores, devem ser reconhecidos e melhores recompensados, além do desenvolvimento de competências agregar valor profissional e proporcionar estímulo de crescimento pessoal (CHIAVENATO, 2014)

O dicionário Webster (1981, p. 63) *apud* Fleury e Fleury, (2001, p. 184) definem competência, na língua inglesa como:

qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa". Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito.

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, é conjunto de aptidões humanas que estão diretamente relacionados a uma elevada performance, crendo assim, que essas fundamentam-se na inteligência e personalidade das pessoas. A competência é percebida como acúmulo de recursos, que a pessoa possui. Apesar do enfoque de análise ser a pessoa, existe um consenso da maioria dos autores americanos de enfatizar a importância de se ornarem as competências às necessidades definidas pelos cargos, ou posições existentes nas empresas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Chiavenato (2014), o bom desempenho de cada cargo exige certas competências do ocupante, que variam conforme o cargo, o nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologia em diferentes graus.

A noção de competência está associada a expressões como: saber agir, movimentar recursos, agregar diversos e complexos conhecimentos, saber aprender, saber engajar-se, admitir responsabilidades, ter visão estratégica. No que se refere as empresas, as competências precisam adicionar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY E FLEURY, 2001).

No cenário contemporâneo, no qual pressupõe novos desafios, os profissionais têm uma crescente importância, sendo imprescindível a adoção de um novo direcionamento nos empenhos de gestão de pessoas. A gestão por competências chega ao encontro dessa necessidade, para enfrentar a competitividade, por isso tem sido inserida em distintas organizações.

A partir da ocasião em que existe um alinhamento entre as competências adquiridas pela organização e essas são consideradas estratégicas para sua distinção competitiva, ocorre maior agregação de valor e promoção do desenvolvimento dos colaboradores (LIMA et al., 2015).

A remuneração por competência é uma opção à remuneração baseada no cargo. Em outras palavras o que determina sua categoria salarial não é o cargo e sim o plano de remuneração por habilidades, baseado nas habilidades



do colaborador ou nas múltiplas funções que ele desempenha (ROBBINS, 2006).

Dutra (2001) *apud* Filenga et al, (2010), indica que o desenvolvimento de uma pessoa na empresa é fruto de sua habilidade de concretizar tarefas e assumir responsabilidades mais complexas, adicionando assim mais valor à organização, fazendo jus, a remuneração compatível, permitindo a conexão entre desenvolvimento e remuneração.

Recompensar indivíduos para que ampliem seu conjunto de competências tem sua lógica com as investigações sobre as necessidades de realização. As pessoas mais realizadas possuem uma tendência a realizar as tarefas de maneira melhor; mais eficiente. Seja inovando ou aperfeiçoando as habilidades que já tem, o trabalho desafiador consiste em um estímulo (ROBBINS, 2006).

Em suma, é por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio (FLEURY E FLEURY, 2001).

Pode-se ressaltar que segundo os autores mencionados ao se desenvolver suas competências as pessoas acrescentam valor econômico à instituição, desenvolvem também suas competências individuais, acrescentam valor as suas vidas, visto que todo desempenho organizacional, envolve agentes inseridos em uma comunidade e no mundo.

Sendo as competências fatores essenciais para o sucesso do indivíduo e das organizações, faz se necessário uso de ferramentas para trilhar esse caminho do desenvolvimento pessoal e profissional, constituindo assim diretrizes para empreitada.

### 3.4 FERRAMENTAS PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

O desenvolvimento pessoal e profissional é umas das competências mais valorizadas no mercado de trabalho atualmente. No mundo dos negócios as organizações estão em constante evolução, por isso, é fundamental que as pessoas busquem aprimoramento e desenvolvimento para se manter no mercado de trabalho ou almejar novas oportunidades.

Chiavenato, (2014, p.335) cita algumas ferramentas para viabilizar a busca desse aprimoramento:

A busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas (GP). A legitimidade da área está fortemente vinculada à capacidade de desenvolver pessoas - a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis. Mas os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvem questões complexas como preparação de lideranças, introdução do *coaching* e *mentoring*, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição de novos talentos e aprendizado organizacional.

A principal ferramenta para o desenvolvimento de uma organização está em identificar um talento. Que nada mais é do que uma pessoa detém; competências específicas. Auxiliar o indivíduo no desenvolvimento desses talentos trará para a organização retorno como competitividade no mercado.

Limongi, (2015) diz que conhecimento se aprende estudando e traz algumas formas de aprendizado:

- Escolaridade formal: formação primária, secundária e superior. Além de programas de extensão universitária como mestrado, doutorado e programas de especialização;
- Cursos: programas de um dia até duas semanas, são adequados para desenvolver um conjunto restrito e específico de conhecimento;
- Leitura dirigida: programas em que o instrutor apenas organiza e monitora as leituras de texto escolhidas, cabendo ao indivíduo estudar sozinho, é bastante flexível, porém exige dedicação;
- Workshops (oficinas de trabalho): curso cuja ênfase se encontra no exercício de alguma habilidade e não na aquisição de um conhecimento, como, por exemplo, um treinamento sobre “como conduzir uma reunião de discussão”;
- Simulações: programas que simulam situações da vida real em que as habilidades a serem aprendidas são exercitadas, como os jogos de empresas;
- Tarefas reais: podem ser estágios, rotação de cargos, tarefas temporárias, etc. Consistem em programas que expõem o treinando a

situações reais de trabalho em que ele terá de exercitar as habilidades que o programa quer desenvolver;

- Universidades corporativas: ensino dirigido pelas empresas, que promovem capacitação orientado aos objetivos da organização, garantindo uma mensagem unificada e uma linguagem comum.

O treinamento é um investimento de melhora necessário, mas pouco efetivo para as necessidades organizacionais perante a dinâmica mundial. Que exigem organizações e pessoas com capacidade de flexibilidade, mutação, dinamismo e inovação (DIAS, 2023).

Pode-se citar algumas técnicas para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores bom base nos tipos de treinamentos, de acordo com Dias (2023), a saber:

- Treinamento comportamental: busca aperfeiçoar atitudes e habilidades comportamentais para adequar à cultura organizacional, corrigi problemas pontuais como faltas, conflitos e procura disseminar e manter a ética e os valores da organização. Apresenta o código de conduta da empresa, juntamente com sua missão, visão e valor;

- Treinamento de integração: prepara o colaborador para seu trabalho, transmite a cultura, as regras, missão e recomendações, trabalha a inclusão dentro da organização. Utiliza como ferramentas palestras, dinâmicas, confraternizações, integrando todos os setores e departamentos;

- Treinamento técnico: usado para desenvolver competências técnicas, com a finalidade de aumentar a qualidade e eficiência do trabalho das pessoas. Faz uso de cursos formais e não formais, oficinas, cursos profissionalizantes e workshops;

- Treinamento de Liderança: procura desenvolver/aperfeiçoar conhecimentos, habilidades e atitudes de gestão. Abordam temas como: comunicação, inspiração, escuta ativa, sentimento empático, delegação de tarefas e condução de equipe, dentre outros. Recursos usados minicurso, treinamento, qualificação, workshop;

- Treinamento de Equipe: busca ensinar as pessoas a trabalharem juntas de forma eficiente, procura evoluir um time como um todo, a partir de

melhoras nas habilidades, conhecimentos, relacionamentos e comunicação. Através de workshops, treinamentos e atividades práticas;

- Empowerment (Empoderamento): dá autonomia para tomar decisões de pequeno e médio porte, permiti responsabilidade sobre ações e escolhas, a empresa promove cultura descentralizada e flexível, uma cultura não punitiva diante dos erros.

O conhecimento é imprescindível por sua capacidade de transformação. É um ativo dentro da organização que aprimorado se transforma em novos produtos, novos processos sistemáticos, retorna como renda (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A aprendizagem organizacional traz uma vantagem competitiva, instiga a criatividade e a inovação. Ela tem início no indivíduo que faz parte da organização, desperta curiosidade de uma equipe, contamina outros membros da organização e provoca o cliente a querer saber um pouco mais sobre esse negócio que envolve tantas pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Estimular o desenvolvimento criativo e de inovação alicerça a organização. Envolver os colaboradores a participar e os apoderar, aguça a criatividade individual e a grupal. Esse processo desenvolve a aceitação de mudanças onde os colaboradores participam nas tomadas de decisões planejadas e implementadas. Encoraja a levar novas ideias aos seus superiores (LACOMBE, 2021).

Permiti maior interação entre os grupos da empresa, promove exposição de ideias e soluções de problemas. Trabalha a tolerância quanto aos erros, pois demanda tempo para adaptações. O processo criativo necessita de direcionamento com apontamentos claros e liberdade para desenvolvê-lo, com acompanhamento, limitações de tempo e investimento. Reconhecer e oferecer recompensas, motiva e traz pertencimento ao colaborador, produz mais. Seja uma bonificação ou um aumento salarial (LIMONGI, 2015).

O desenvolvimento pessoal e profissional é fundamental para a melhoria de qualidade de vida individual e para a evolução organizacional. Investir em programas de treinamentos e educação, além de estimular a aprendizagem contínua, são algumas estratégias organizacionais.

## **4. MODELO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PARA INSTITUIÇÃO ATUANTE NA ÁREA DA SAÚDE**

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os profissionais que contribuíram para a pesquisa atuam no setor público ou privado, no Pronto Atendimento - Urgência e Emergência. Pessoas que dedicam suas habilidades e competências para promoção, prevenção, recuperação e reabilitação da saúde dos indivíduos.

Esses profissionais são enfermeiros (as), técnicos (as) enfermagem, auxiliares de enfermagem e atendentes. Foram selecionados para esta pesquisa porque são pessoas que cuidam de pessoas, com expertise em várias situações, podendo contribuir valiosamente tanto internamente quanto externamente. Sendo que uma das autoras, atua na área de prestação de serviços de saúde, o que despertou um grande interesse pois poucos são os conteúdos que abordam o desenvolvimento organizacional nessa área, julgamos ser uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento dos colaboradores.

O intuito é a troca de conhecimentos, recursos e experiências. Além de buscar oportunidades de cooperação na melhoria da qualidade de vida desses profissionais e dos serviços prestados por eles.

A pesquisa como um todo teve duração de seis meses, porém, a aplicação do questionário foi realizada durante o mês de junho de 2023.

Com a proposta de elencar estratégias e ferramentas para auxiliar no desenvolvimento das instituições e das pessoas atuantes na área da saúde na cidade de Franca/SP, optou-se por uma metodologia de pesquisa realizada a partir de levantamento bibliográfico de caráter exploratório, seguido de pesquisa de campo, com aplicação de questionário de nível descritivo, obtendo respectivamente dados secundário e primários para uma análise por meio da abordagem qualitativa.

Este modelo de pesquisa, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), reflete tanto estudos exploratórios, quanto descritivos com o objetivo descrever determinado fenômeno. Podem ser encontradas descrições qualitativas, quanto

a acumulação de informações detalhadas, bem como a descoberta de seus efeitos potenciais.

Para Minayo (1993, p. 626), a abordagem qualitativa possibilita um estudo entre o sujeito e objeto proporcionando:

[...] uma construção científica que leva, por sua vez, à necessidade de um esforço metodológico, mas que garante a objetivação, ou seja, a produção de uma análise a mais possível sistemática e aprofundada e que minimize as incursões do subjetivismo, do achismo e do espontaneísmo.

A abordagem qualitativa gera um grande volume de dados que podem ter sido coletados via documentos, entrevistas, relatos, observações, filmagem entre outros, que estarão no formato de textos, sons, imagens e, portanto, precisarão ser organizados e tratados de forma a gerar informações confiáveis sobre o que você pesquisou (KLEIN et al, 2015).

Assim, os pesquisadores que utilizam a metodologia qualitativa entendem que seus trabalhos são pautados no estudo do comportamento humano, que é demasiadamente complexo e de caráter essencialmente interpretativo. Na pesquisa qualitativa são várias as técnicas de coleta de dados, uma delas é através de aplicação de questionário.

Este questionário é composto na maioria por questões fechadas e uma questão em aberto, como forma de melhor se aproximar da realidade da pesquisa.

Para tanto, o trabalho está organizado em duas etapas, a saber:

- 1ª Etapa: levantamento bibliográfico exploratório utilizando livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e sites especializados, obtendo dados secundários de fontes acadêmicas e não acadêmicas;

- 2ª Etapa: Pesquisa de campo de nível descritivo com aplicação de questionário aos profissionais da área de saúde da cidade de Franca/SP, sendo aplicada no mês de junho de 2023, cujo questionário está disponível no Apêndice.

Gil (2010), defini questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoa com a finalidade de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamentos como é o caso desta pesquisa.

As questões classificadas como semiabertas, ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões, possibilitando investigações mais profundas e precisas. Já as questões fechadas, com duas opções, também denominadas como limitadas ou alternativas fixas, são aquelas que o informante, escolhe sua resposta entre duas opções: sim e não (MARCONI; LAKATOS, 2010).

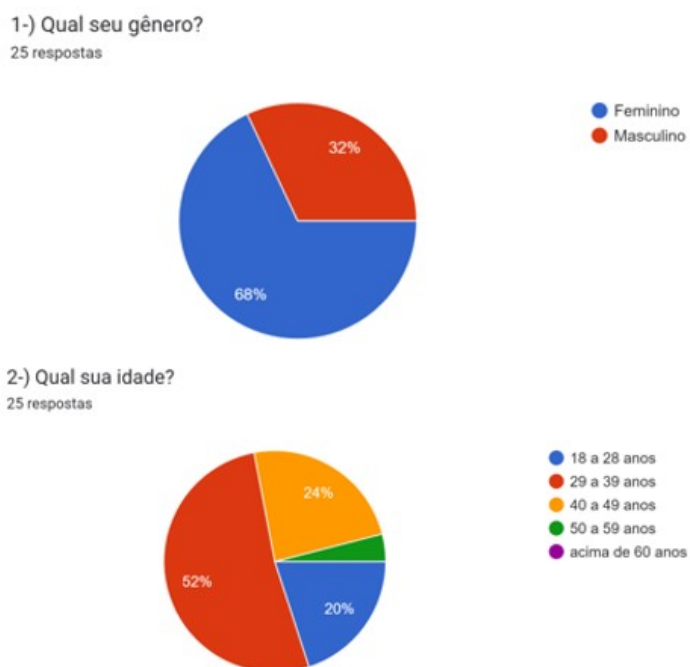
Organizado todo arcabouço metodológico, a pesquisa seguiu com coleta de dados e, posteriormente, como análise interpretativa dos dados na busca do conhecimento no sentido de atingir os objetivos desse trabalho acadêmico.

#### 4.2 COLETA DE DADOS

Dados coletados por meio de questionário, via link do aplicativo Forms. Informações coletadas de profissionais atuantes no serviço de Pronto Atendimento - Urgência e Emergência na cidade de Franca-SP.

A figura 3, apresenta em forma de gráfico, a primeira e a segunda questão, identificando o gênero e a faixa etária dos profissionais que atuam nessa área.

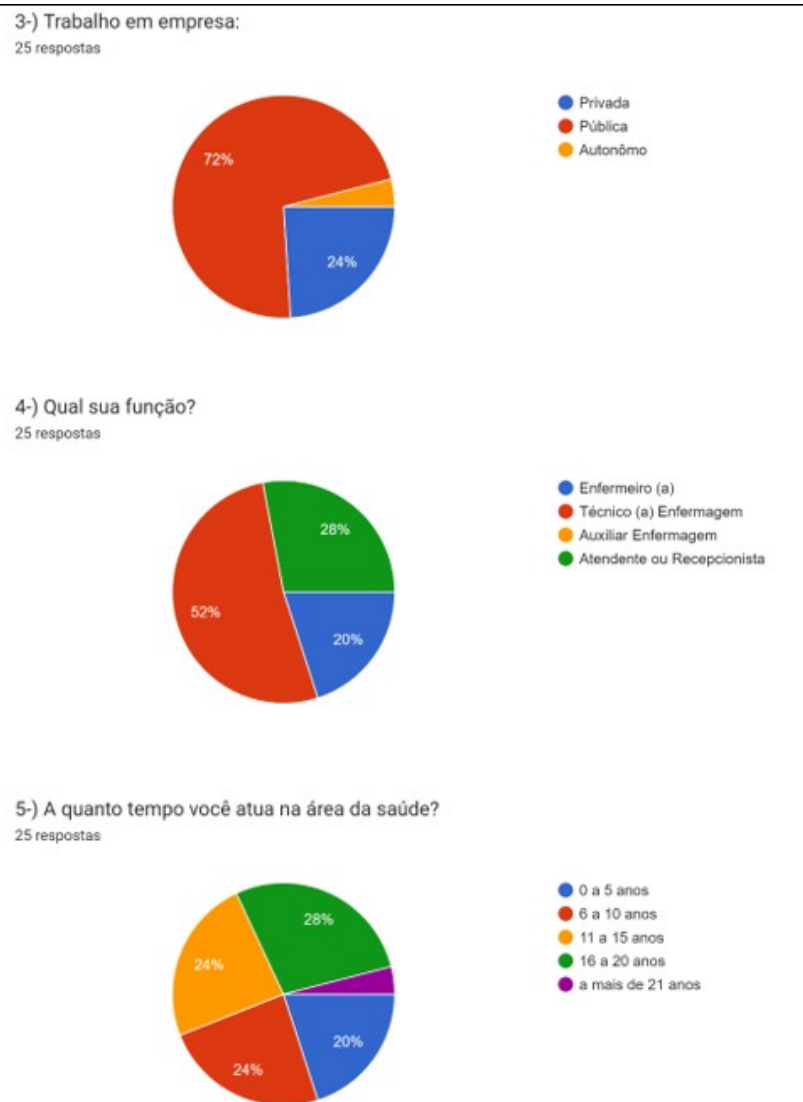
**Figura 3 –** Informações de gênero e idade



**Fonte:** Elaborado pelas autoras Lidiane e Lilia (2023).

A figura 4 abaixo, apresenta a terceira, quarta e quinta questão, sendo a terceira questão - trabalho em empresa: empresa pública, empresa privada e autônomo. A quarta questão - qual sua função: enfermeiro (a), técnico (a) enfermagem, auxiliar enfermagem, atendente ou recepcionista. E quinta questão: a quanto tempo você atua na área da saúde; tendo cinco alternativas: 0 a 5 anos; 6 a 10 anos; 11 a 15 anos; 16 a 20 anos e a mais de 21 anos.

**Figura 4** – Característica da empresa, função desempenhada e o tempo de atuação na área.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras Lidiane e Lilia (2023)

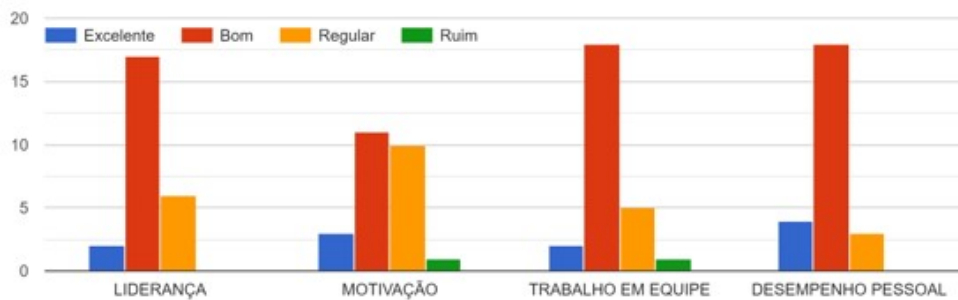
Nesta figura 5, os gráficos representam informações: da sexta questão o nível de satisfação do profissional em relação ao seu ambiente de trabalho. A



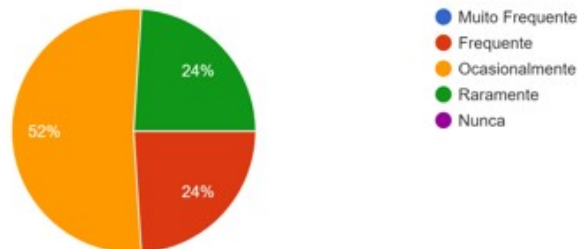
sétima questão refere quanto ele se sente reconhecido e valorizado no trabalho. A oitava questão traz se eles se sentem motivado ao desempenhar suas funções e competências. A nona questão, questiona se o profissional gostaria de receber ferramentas para o seu desenvolvimento pessoal e a décima questão pede sugestão de ferramentas para esse desenvolvimento.

**Figura 5 – Nível de satisfação do colaborador, ferramentas para desenvolvimento Pessoal e sugestões de ferramentas.**

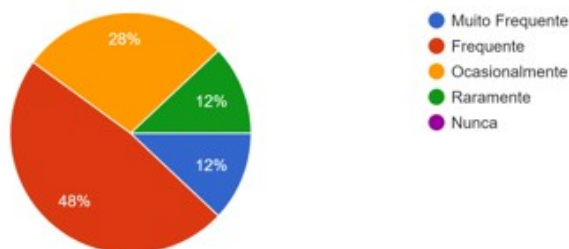
6-) Pensando em seu ambiente de trabalho, responda as questões considerando seu nível de satisfação.



7-) Sou reconhecido e valorizado onde trabalho?  
25 respostas

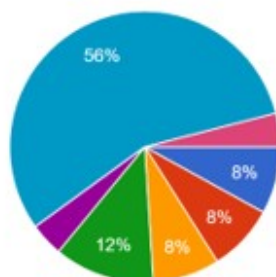


8-) Sinto-me motivado ao desempenhar minhas funções e desenvolver minhas competências  
25 respostas



9-) Gostaria de receber ferramentas para melhorar meu Desenvolvimento Pessoal.

25 respostas



- Não
- Sim. Para resposta SIM, assinale alternativas abaixo:
- Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)
- Feedback Contínuo
- Coaching
- Treinamento e Cursos
- Avaliação de Desempenho

10-) Indique uma ferramenta ou proposta de Desenvolvimento Profissional e Pessoal que seria interessante para sua área de atuação.

25 respostas

Educação continuada

Treinamentos, atualizações, plano de carreira...

Valorização profissional e financeira.

Treinamentos, ajuda de custo para cursos em urgência

Plano de carreira.

APH completo de seis em seis meses.

Para um melhor desenvolvimento pessoal e profissional é necessário investimentos em cursos, treinamentos e feedbacks sobre os atendimentos, pois não só de cobranças se faz uma equipe.

Reconhecimento de potencial e aptidão pessoal

Mais treinamentos e palestras motivacionais
Suporte melhor ,equipamentos adequados para o serviço
Cursos pra os profissionais
Curso atls
Sistema de informatização melhorado
Treinamentos e cursos
Lidar com público
Feridas
Melhorar o treinamento dos coordenadores.
Capacitação dos profissionais
Educação continuada mais presente no setor
Palestras cursos e treinamentos
Treinamentos frequentes
Treinamentos inclusivos
Padronização no atendimento
Ouvir a necessidade de melhoras no desenvolvimento do trabalho diário para tenta sanar as dificuldades
Trilhas de treinamento voltado para o individual, de acordo com os objetivos do profissional

**Fonte:** Elaborado pelas autoras Lidiane e Lilia (2023).

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário da pesquisa foi enviado para 30 profissionais, obtendo uma um total de 25 respondentes.

Destes 68% se identificaram como pertencentes ao gênero feminino, totalizando 17 pessoas. E 32% se identificaram como pertencentes ao gênero masculino, totalizando 8 pessoas.

Os profissionais que responderam à pesquisa 20% possuem idade entre 18 a 28 anos, totalizando 5 pessoas. 52% possuem idade entre 29 a 39 anos, totalizando 13 pessoas. 24% possuem idade entre 40 a 49 anos, ou seja, 6 pessoas. 4% possuem idade entre 50 a 59 anos, ou seja, 1 pessoa. Não houve respondentes acima dessa última faixa etária.

72% desses profissionais trabalham em empresa pública, um total de 18 pessoas. 24% trabalham em empresa privada, um total de 6 pessoas. E 4% trabalha como autônomo, contabilizando 1 pessoa.

Dentre os profissionais que responderam à pesquisa 52% são técnicos (a) em enfermagem, 13 pessoas. 28% são atendentes ou recepcionistas, 7 pessoas. 20% são enfermeiros (a), 5 pessoas.

Referente ao tempo de atuação na área 20% trabalham de 0 a 5 anos, 5 pessoas. 24% dos profissionais trabalham de 6 a 10 anos na área da saúde, 6 pessoas. Outros 24% trabalham na área de 11 a 15 anos, 6 pessoas. 28% trabalham de 16 a 20 anos na área, 7 pessoas. E 4% trabalha a mais de 21 anos na área, representa 1 pessoa.

Considerando o nível de satisfação dos respondentes no quesito liderança 2 pessoas, apresentaram um nível de satisfação excelente, 17 pessoas apresentaram um nível de satisfação bom e 6 pessoas responderam que o nível de satisfação é regular.

Analisando o quesito motivação, 3 pessoas apresentou o nível de satisfação excelente, 12 pessoas apresentou um nível de satisfação bom e 10 pessoas um nível de satisfação regular.

Referente ao trabalho em equipe 2 pessoas apresentaram nível de satisfação excelente, 18 pessoas com nível de satisfação bom, 4 pessoas com nível de satisfação regular e 1 pessoa nível de satisfação ruim.

Quanto ao desempenho pessoal, 4 pessoas apresentaram grau de satisfação excelente, 18 pessoas grau de motivação bom, e 3 pessoas grau de satisfação regular.

Dentre os pesquisados 52% disseram que se sentem reconhecidos e valorizados ocasionalmente, ou seja, 13 pessoas. 24% disseram raramente, ou seja, 6 pessoas. Outros 24% disseram frequentemente, ou seja, 6 pessoas.

Quanto ao desempenho das funções e desenvolvimento de competências 12% se sentem motivados muito frequentemente, totalizando 3 pessoas. 48% frequentemente se sentem motivados, totalizando 12 pessoas. 28% se sentem ocasionalmente motivados, totalizando 7 pessoas. E 12% raramente se sentem motivados, totalizando 3 pessoas.

Entre os respondentes 8% disseram que não gostariam de receber ferramentas para melhorar o desempenho pessoal, ou seja, 2 pessoas. 92% responderam que gostariam de receber ferramentas para melhorar o desempenho pessoal, ou seja, 23 pessoas. 56% indicaram treinamento e cursos como ferramenta, ou seja, 14 pessoas. 12% indicaram feedback contínuo como ferramenta, ou seja, 3 pessoas. 8% indicaram Plano de Desenvolvimento Individual, ou seja, 2 pessoas. 4% indicaram como ferramenta Coaching, ou seja, 1 pessoa. Outros 4% indicaram Avaliação de Desempenho, 1 pessoa. E ainda 8% disse que gostariam de receber ferramentas para melhoria do desempenho pessoal, porém não citou qual, sendo 2 pessoas.

Referente as ferramentas e propostas de desenvolvimento profissional e pessoal que os respondentes indicaram como interessante para a área de atuação estão: sistema de informatização melhorado, capacitação de profissionais, cursos, treinamentos frequentes, feedbacks sobre atendimento, valorização profissional e financeira, suporte e equipamentos adequados para o trabalho, reconhecimento de potencial e aptidão pessoal, ouvir as necessidades para melhoria no desenvolvimento do trabalho e sanar as dificuldades, curso ATLS (Curso Suporte de Vida Avançado no Trauma), educação continuada, padronização no atendimento, palestras, melhoria do treinamento dos coordenadores.

#### 4.4. RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa mostra que as pessoas que trabalham na área realmente se identificam com a profissão, sendo que 76% dos pesquisados estão na área a mais de 6 anos, porém carecem de ferramentas para aprimorar seu desenvolvimento.

São profissionais com o dom de cuidar, que dedicam suas técnicas, conhecimentos e tempo para pessoas.

Necessitam de reconhecimento e valorização, para encontrar motivação e crescimento profissional e pessoal.

As organizações públicas e privadas estão em um processo lento de desenvolvimento, buscam profissionais qualificados na contratação, mas pouco

investe em treinamento e desenvolvimento durante a permanência desse profissional na instituição.

Notamos uma relação entre os níveis de satisfação das lideranças e do trabalho em equipe já que os índices numéricos ficaram parecidos sendo que 2 pessoas apresentaram níveis de satisfação excelente para ambos quesitos pesquisados. Referente ao item liderança, 17 pessoas, e no item trabalho em equipe, 18 pessoas apresentaram nível de satisfação bom. Considerando a afirmação de Daniel Goleman, já citada na pesquisa onde o autor diz: "que os líderes inspiram as pessoas a se tornarem a melhor versão de si mesmas e a trabalharem para alcançar um objetivo comum", e a experiência de Hawthorne, onde foi percebido que fatores como atenção dada pela gerência e participação no trabalho em grupo, trouxe o sentimento de valorização no ambiente de trabalho, podemos afirmar assim, como outros autores, que o trabalho em equipe melhora a produtividade, agiliza os processos e diminui falhas. As lideranças são de fundamental importância pois inspiram e engajam as equipes, o trabalho em equipe promove a diversidade de talentos e habilidades, o que conseqüentemente reflete na qualidade dos serviços prestados na área da saúde.

Outro fator que pode ser considerado na pesquisa é que a maioria, 92% dos pesquisados disseram que gostariam de receber algum tipo de ferramenta para melhorar o desempenho pessoal, sendo que mais da metade indicou cursos e treinamentos, a busca por esse conhecimento deve ser muito valorizada, este é um dos aspectos que o departamento de Recursos Humanos deve priorizar e promover para a gestão de pessoas, pois podemos atrelar este desempenho ao diferencial dos serviços prestado, a inovação, a criatividade e o desenvolvimento mútuo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho que foi identificar ferramentas dentro do comportamento organizacional, ou seja, dentro das atitudes das pessoas e necessidades das empresas, para evoluir e encontrar caminhos para a produtividade e satisfação de seus colaboradores, foi atingido já que em sua maioria mais de 90% dos pesquisados gostariam de receber ferramentas que

fomentassem o seu desempenho pessoal e todos os pesquisados apontaram algum tipo de ferramenta ou propostas de desenvolvimento profissional e pessoal.

O profissional da saúde desempenha um papel fundamental na vida das pessoas, agregando um valor significativo em várias dimensões principalmente nas áreas sócio emocionais, educacionais e preventivas. São conscientes da importância do aprendizado e desenvolvimento contínuo nas funções que executam. Buscam aprimoramento e novas técnicas mesmo que as instituições não os proporcionem. Demonstraram satisfação elevada em relação à liderança e trabalho em equipe, que reflete diretamente no desempenho pessoal.

A pesquisa destacou a importância da atuação do setor de Recursos Humanos nas organizações, para fomentar e planejar diretrizes para o desenvolvimento desses profissionais. Pois verificou-se que sua ausência ou atuação deficitária afeta diretamente em suas vidas.

O objetivo da pesquisa de identificar ferramentas dentro do comportamento organizacional no sentido de evoluir e encontrar caminhos para a produtividade e satisfação de seus colaboradores da área de saúde foi atingido, pois os resultados apontaram que 56% dos respondentes gostariam de receber e participar de treinamento e cursos como forma de desenvolvimento pessoal e profissional e 60% indicaram que se sentem motivados em desempenhar suas funções.

A pesquisa apontou de forma significativa essa questão, assim, considera-se que o setor de Recurso Humanos atuante, desenvolve pessoas, agrega valor e, conseqüentemente, oferece um serviço de qualidade em um setor tão necessário.

Afinal a saúde está ligada ao bem-estar físico, mental e social, pois é por meio da saúde que as pessoas adquirem qualidade vida.

Entre as principais limitações do trabalho podemos destacar a obtenção de um número de respondentes que validasse nossa pesquisa visto que, apesar de enviar o questionário explicando o objetivo da pesquisa, como um trabalho acadêmico, em um primeiro momento não se atingiu um número desejável de respostas, depois de outras tentativas, foi possível que 83% dos

questionários enviados, fossem respondidos, referencial considerável para o trabalho.

Como propostas futuras e pensando na totalidade verifica-se a necessidade de novas políticas atuantes de gestão de pessoas a ser aplicadas nas instituições, no sentido de melhor capacitar aqueles que cuidam dos outros.



## REFERÊNCIAS

BASTOS, M. Portal Administração, **Abordagem Comportamental**. Disponível: <<https://www.portal-administracao.com/2017/10/abordagem-comportamental-administracao.html>>. Acesso em: 20/04/2023.

BASS, B. M.; Riggio, R. E. **Liderança Transformacional**. Imprensa Psicologia, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BEZERRA, F. **A experiência de Hawthorne de Elton Mayo**. Portal da Administração, 2017. Disponível em: <<portal-administracao.com/2017/10/experiencia-de-hawthorne-elton-mayo.html>>. Acesso em 25, maio 2023.

BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, C Cláudia B.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: Teorias e Processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p.503.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014, p. 307.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Elsevier, 2004.

CUMMINGS, T. G.; WORLEY, C. G. **Desenvolvimento Organizacional e Mudança**. Cengage Learning, 2014.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 10º impressão. Elsevier, 2003.

DIAS, M. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: o que é e como criar uma estratégia de sucesso**. Gupy-Blog, 2023. Disponível em: <[gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento](https://gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento)>. Acesso em 25, maio 2023.

FERREIRA, A.; VILAS BOAS; A. A. ESTEVES; R. C. P. M. FUERTH, L. Ribeiro. SILVA, S. **Teorias de motivação: uma análise da percepção das**

**lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade.** XIII SIMPEP - Bauru, SP, p. 7, 6 a 8 de novembro de 2006. Disponível em: [https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/114.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf)

FILENGA, D.; MOURA, V. F.; RAMA, A. L. F. **Gestão por competências: análise metodológica e proposição de um instrumento para gestão de pessoas.** Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração–ANPAD, São Paulo, SP, Brasil, v. 34, 2010.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea [online]. 2001, v. 5, n. spe [Acesso: 22 novembro 2022], pp. 183-196. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>>. Epub 23 abr. 2009. ISSN 1982-7849. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, D. **Liderança que Obtém Resultados.** Campus, 2002.

KLEIN, A. Z. **Metodologia de Pesquisa em Administração: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2015.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança: Como fazer Coisas Extraordinárias Acontecerem nas Organizações.** John Wiley & Filhos, 2017.

LACOMBE, F. **Recurso Humanos princípios e tendências,** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

LIMA, D. F.; SILVEIRA, V.; TORRES, T. Z. **As competências organizacionais e individuais: uma perspectiva integrada.** Revista Eletrônica FACP – Paulínia, SP. Ano III – nº 07 – janeiro de 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Prática de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2015.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas.** Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

LOBOS, J. **Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações.** Scielo Brasil, 2013. Disponível em: <[scielo.br/j/rae/a/nr4VFDbp9sw3G3nM8PvmD5w/?lang=pt](https://scielo.br/j/rae/a/nr4VFDbp9sw3G3nM8PvmD5w/?lang=pt)>. Acesso em 25, maio 2023.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2012

MAXIMIANO, C. A. **Teoria Geral da Administração**, 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cad. Saúde Pub., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul. /set, 1993. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>>. Acesso em 28/05/2023

NORTHOUSE, PG. **Liderança: Teoria e Prática**. Sage Publicações, 2019.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 18ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12ª ed. São Paulo: Pearson, 2014

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YUKL, G. **Liderança nas Organizações**. Pearson, 2010.

# APÊNDICE

## Questionário

### **Gestão de Desenvolvimento Organizacional e Pessoal.**

Questionário desenvolvido por discentes da Fatec Franca do 6º período do Curso de Gestão de Recursos Humanos, com o intuito de identificar como o desenvolvimento organizacional e pessoal pode promover o cuidado humano para com o profissional de saúde que atua no Setor de Urgência e Emergência.

#### **1- Qual seu gênero?**

- Feminino
- Masculino
- Outros

#### **2- Qual sua idade?**

- 18 a 28 anos
- 29 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- acima de 60 anos

#### **3- Trabalho em empresa:**

- Privada
- Pública
- Autônomo

#### **4- Qual sua função?**

- Enfermeiro (a)
- Técnico (a) Enfermagem
- Auxiliar Enfermagem
- Atendente ou Recepcionista

#### **5- A quanto tempo você atua na área da saúde?**

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- a mais de 21 anos

**6- Pensando em seu ambiente de trabalho, responda as questões considerando seu nível de satisfação.**

<b>Liderança</b>	( ) Excelente	( ) Bom	( ) Regular	( ) Ruim
<b>Motivação</b>	( ) Excelente	( ) Bom	( ) Regular	( ) Ruim
<b>Trabalho em Equipe</b>	( ) Excelente	( ) Bom	( ) Regular	( ) Ruim
<b>Desempenho Pessoal</b>	( ) Excelente	( ) Bom	( ) Regular	( ) Ruim

**7- Sou reconhecido e valorizado onde trabalho**

- ( ) Muito frequente
- ( ) Frequente
- ( ) Ocasionalmente
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

**8- Sinto-me motivado ao desempenhar minhas funções e desenvolver minhas competências**

- ( ) Muito frequente
- ( ) Frequente
- ( ) Ocasionalmente
- ( ) Raramente
- ( ) Nunca

**9- Gostaria de receber ferramentas para melhorar o Desenvolvimento Profissional?**

- ( ) Não
- ( ) Sim. Assinale abaixo qual ferramenta você tem interesse:
  - ( ) Plano de Desenvolvimento Individual
  - ( ) Avaliação de Desempenho
  - ( ) Feedback Contínuo
  - ( ) Coaching
  - ( ) Treinamento e Cursos

**10- Indique uma ferramenta ou proposta de Desenvolvimento Profissional e Pessoal que seria interessante para sua área de atuação?**

---

---

---