



CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia de Assis
Curso de Tecnologia em Gestão Comercial

Edilaine de Oliveira
Patricia de Oliveira

**O trabalho em equipe e as relações interpessoais
analisadas na disciplina de PRMT IV do curso de
Gestão Comercial da Fatec Assis**

Assis
2019



CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia de Assis
Curso de Tecnologia em Gestão Comercial

Edilaine de Oliveira
Patricia de Oliveira

**O trabalho em equipe e as relações interpessoais
analisadas na disciplina de PRMT IV do curso de
Gestão Comercial da Fatec Assis**

Trabalho de Graduação apresentado
como requisito para a conclusão do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão
Comercial, da Faculdade de Tecnologia
de Assis, orientado pelo Prof. Me Antonio
Rafael Pepece Junior.

Assis
2019



CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
PAULA SOUZA
Faculdade de Tecnologia de Assis
Curso de Tecnologia em Gestão Comercial

Edilaine de Oliveira
Patricia de Oliveira

**O trabalho em equipe e as relações interpessoais
analisadas na disciplina de PRÍM IV do curso de
Gestão Comercial da Fatec Assis**

Trabalho de Graduação apresentado como requisito para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, da Faculdade de Tecnologia de Assis, orientado pelo Prof. Me Antonio Rafael Pepece Junior.

Aprovado em dezembro de 2019.

Orientador: Prof. Me Antonio Rafael Pepece Junior

RESUMO

OLIVEIRA, Edilaine de; OLIVEIRA, Patricia de; **O trabalho em equipe e as relações interpessoais analisadas na disciplina de PRIMT IV do curso de Gestão Comercial da Fatec Assis.** Trabalho de Graduação. Curso de Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Assis. Assis, p. 76, 2019.

Este trabalho teve por objetivo destacar as vantagens da Gestão de Pessoas no desenvolvimento do trabalho em equipe, ressaltando a função do gestor nas etapas dos processos da gestão, como evoluções e transformações, desafios de gerir pessoas, identificar e reter talentos, como se comunicar, treinar e desenvolver habilidades e competências, assim como liderar e motivar uma equipe de forma a aprimorar o relacionamento interpessoal e potencializando os resultados. O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa quali-quantitativa no primeiro semestre de 2019 com os alunos do quarto semestre do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Fatec de Assis no desenvolvimento do trabalho da disciplina de PRIMT (Programa de Integração Multidisciplinar em Tecnologia) dessa forma foi possível visualizar no estudo realizado, a indicação quanto a função do gestor no processo das atividades do trabalho em equipe, orientando e direcionando. Nas pesquisas realizadas foi observado como os discentes se portavam mediante as situações que surgem durante um trabalho realizado em equipe, pôde-se analisar as dificuldades enfrentadas em decorrência do processo, tais como, dificuldades de comunicação, de entendimento das tarefas a serem desempenhadas, de liderança e relacionamento, opiniões divergentes, conclui-se que os alunos vivenciaram na prática o que se enfrentar no dia a dia de um gestor.

Palavras-chave: trabalho em equipe; gestão; relacionamento interpessoal; comunicação; liderança;

ABSTRACT

OLIVEIRA, Edilaine de; OLIVEIRA, Patricia de; **O trabalho em equipe e as relações interpessoais analisadas na disciplina de PRIMT IV do curso de Gestão Comercial da Fatec Assis**. Trabalho de Graduação. Curso de Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Assis. Assis, p. 76, 2019.

This work aimed to highlight the advantages of People Management in the development of teamwork, emphasizing the manager's role in the stages of management processes, such as evolutions and transformations, challenges of managing people, identifying and retaining talent, how to communicate, train and develop skills and competencies, as well as leading and motivating a team in order to improve interpersonal relationships and maximize results. The work was developed through bibliographic research and qualitative and quantitative research in the first semester of 2019 with students in the fourth semester of the Fatec's Assis Business Management Technology Higher Course in the development of the work of the PRIMT discipline (Multidisciplinary Technology Integration Program) thus, it was possible to visualize in the study, indicating the manager's role in the process of teamwork activities, guiding and directing. In the researches it was observed how the students behaved through the situations that arise during a team work, it can analyze the difficulties faced as a result of the process, such as communication difficulties, understanding the tasks to be performed, of leadership and relationship, divergent opinions, it is concluded that the students experienced in practice what to face in the daily life of a manager.

Keywords: teamwork; management; interpersonal relationship; communication; leadership;

Eu Patricia, dedico este trabalho a minha família, em especial a minha irmã Claudia, meu cunhado Paulo e meu sobrinho Igor que tanto me ajudaram nos três anos dessa jornada.

Eu Edilaine, dedico este trabalho a minha mãezinha Maria que mesmo com pouco estudo sempre me apoiou em todos os momentos da minha vida, não me deixando desistir.

AGRADECIMENTOS

Aos nossos familiares que estiveram ao nosso lado nos apoiando em todos os momentos de dificuldades, não nos deixando desistir, pela nossa ausência em muitos momentos.

Aos professores pela dedicação ao nos transmitir seus ensinamentos e conhecimentos nos ajudando a crescer e enfrentar o mundo dos negócios, nos empoderando para o mercado de trabalho.

Ao nosso querido orientador Antonio Pepece que desde o início não mediu esforços para nos ensinar, que acreditou em nosso potencial fora da sala de aula.

A banca avaliadora da qualificação, professor Me Dr. Daniel pelas palavras de incentivo que tornou possível a finalização desse projeto com suas orientações.

Eu Patricia agradeço a meu amigo e ex-gerente José Carlos por todos os ensinamentos e pela honra de o substituir na empresa. Ao meu supervisor Hugo Pereira pela confiança, pela paciência e por acreditar em meu potencial. Ao diretor da empresa Marcos Jorge pelas oportunidades a mim ofertadas, pela confiança e por acreditar em meu trabalho.

Eu Edilaine agradeço aos meus amigos pelos momentos de ausência e mesmo assim estiveram comigo, em especial a Luara Junker que me auxiliou em vários momentos no desenvolvimento de trabalhos e com sua experiência, a minha amiga Juliana Castro por estar comigo em todos os momentos e entender minha ausência mesmo nos momentos mais preciso. A empresa Armazém que possibilitou meu crescimento pessoal e profissional ao longo desses três anos. E por fim, a minha amiga e companheira de trabalhos desde o primeiro semestre da faculdade, Patricia de Oliveira por me suportar e me ajudar no decorrer de cada trabalho com sua experiência.

*“Quando penso que cheguei ao meu limite
descubro que tenho forças para ir além”.*

Ayrton Senna

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Questão um.....	37
Gráfico 2 - Questão dois.....	38
Gráfico 3 - Questão três.....	39
Gráfico 4 - Questão quatro.....	40
Gráfico 5 - Questão cinco.....	41
Gráfico 6 - Questão seis.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Justificativa da questão um.....	37
Tabela 2 - Justificativa da questão dois.....	38
Tabela 3 - Justificativa da questão três.....	39
Tabela 4 - Justificativa da questão quatro.....	40
Tabela 5 - Justificativa da questão cinco.....	41
Tabela 6 - Justificativa da questão seis.....	43
Tabela 7 - Primeira questão do questionário dois.....	44
Tabela 8 - Segunda questão do questionário dois.....	45
Tabela 9 - Terceira questão do questionário dois.....	46
Tabela 10 - Quarta questão do questionário dois.....	47
Tabela 11 - Quinta questão do questionário dois.....	48
Tabela 12 - Questão um do terceiro questionário.....	49
Tabela 13 - Questão dois do terceiro questionário.....	50
Tabela 14 - Questão três do terceiro questionário.....	50
Tabela 15 - Questão quatro do terceiro questionário.....	51
Tabela 16 - Questão cinco do terceiro questionário.....	52
Tabela 17 - Questão seis do terceiro questionário.....	52
Tabela 18 - Questão sete do terceiro questionário.....	53
Tabela 19 - Questão oito do terceiro questionário.....	54
Tabela 20 - Questão nove do terceiro questionário.....	54
Tabela 21 - Questão dez do terceiro questionário.....	55
Tabela 22 - Questão onze do terceiro questionário.....	56
Tabela 23 - Resposta da questão um do quarto questionário.....	57
Tabela 24 - Resposta da questão dois do quarto questionário.....	58
Tabela 25 - Resposta da questão três do quarto questionário.....	58
Tabela 26 - Resposta da questão quatro do quarto questionário.....	59
Tabela 27 - Resposta da questão cinco do quarto questionário.....	60
Tabela 28 - Resposta da questão seis do quarto questionário.....	61
Tabela 29 - Resposta da questão sete do quarto questionário.....	62
Tabela 30 - Resposta da questão oito do quarto questionário.....	63
Tabela 31 - Resposta da questão nove do quarto questionário.....	64
Tabela 32 - Resposta da questão dez do quarto questionário.....	65
Tabela 33 - Resposta da questão onze do quarto questionário.....	66

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo geral.....	11
1.2 Objetivo específico.....	12
1.3 Justificativa.....	12
1.4 Metodologia.....	12
2. PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO MULTIDISCIPLINAR EM TECNOLOGIA (PRIMT).....	14
3. GESTÃO DE PESSOAS.....	16
3.1 Evoluções e transformações.....	17
3.2 Desafios da gestão de pessoas	18
<i>3.2.1. Os desafios de reter e identificar talentos</i>	<i>19</i>
4. OS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS	21
4.1 Comunicação	21
4.2 Treinamento e desenvolvimento	25
<i>4.2.1. Habilidades e competências.....</i>	<i>27</i>
4.3 Liderança e motivação	28
4.4 Trabalho em equipe.....	30
4.5 Relações interpessoais.....	33
5. ESTUDO DE CASO	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE.....	73

1. INTRODUÇÃO

No mercado de trabalho atual as organizações trabalham com ênfase em metas e foco em resultado, para isso, é necessário que o gestor possua competências específicas, tais como, organização, proatividade, ter visão sistêmica, uma boa comunicação, saber liderar e despertar a motivação, ter um bom relacionamento com a equipe, entre outras. De acordo com Araújo (2015), falar-se em metas e resultados é comum nas organizações, portanto a capacidade de trabalhar em equipe é estimada no mercado de trabalho para que as metas e objetivos sejam alcançados com eficiência.

É necessário adaptar-se a esse requisito para se garantir no mercado. As empresas estão em busca de profissionais resilientes, que se adaptem as mudanças rapidamente e que consigam enfrentar as dificuldades que podem aparecer, mantendo a equipe motivada e comprometida com o resultado, dessa forma os dois lados ganham. Saber lidar com as adversidades do dia a dia é fundamental, dar um bom *feedback* no tempo certo, isso é essencial para o bom andamento das atividades e conseqüentemente para obtenção de resultado.

Diferente de simplesmente se ter um grupo de trabalho, em que as pessoas realizam suas tarefas de forma mecânica e automática, trabalhar em equipe é como uma engrenagem, no qual cada um tem consciência do quanto o seu trabalho vai interferir no trabalho do outro e no resultado final esperado.

Para que o trabalho em equipe se desenvolva de forma eficiente é preciso que as relações interpessoais aconteçam de maneira colaborativa, para isso é essencial existir uma boa comunicação, empatia entre os membros da equipe e que cada colaborador tenha sempre em mente alcançar os resultados propostos pela empresa, não pensando individualmente, mas sim na equipe.

1.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo destacar as vantagens da Gestão de Pessoas no desenvolvimento do trabalho em equipe¹, indicando a função do gestor no desenvolvimento das etapas orientando-as e direcionando-as. O trabalho pretende

¹ Lacombe (2011, p. 23) afirma que, “grupo é qualquer conjunto de pessoas com objetivo comum. Equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem uma meta comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele (...)”.

explicar processos da Gestão de Pessoas como evoluções e transformações, desafios de gerir pessoas, identificar e reter talentos, comunicação, treinar e desenvolver habilidades e competências, além de liderar e motivar uma equipe, e aprimorar o relacionamento interpessoal, desenvolvendo o trabalho como uma “máquina” de resultados.

1.2 Objetivos Específicos

Analisando os processos de forma prática, o trabalho tem como objetivo específico, visualizar por meio de um estudo de caso realizado no primeiro semestre de 2019 com os alunos do 4º (quarto) semestre do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Fatec Assis, no desenvolvimento da disciplina do Programa de Integração Multidisciplinar em Tecnologia (PRIMT IV), bem como indicar a função do gestor para o desenvolvimento das atividades solicitadas de forma a orientar e direcionar as etapas do trabalho em equipe.

1.3 Justificativa

O trabalho se justifica para o desenvolvimento do gestor, de forma auxiliar como liderar, motivar e engajar uma equipe, estimulando o companheirismo, o respeito às diferenças, apoio, empatia, afinidade e troca de ideias, garantindo o bem-estar dos funcionários, pois dessa forma irá conseguir com que as regras da empresa sejam cumpridas, desenvolvendo uma boa comunicação, transmitindo transparência, segurança e confiança, assim desenvolverá os treinamentos aprimorando as habilidades e competências necessárias para alcançar os objetivos.

1.4 Metodologia

O trabalho será desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa quali-quantitativa com estudo de caso realizado com os discentes do 4º (quarto) semestre do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Fatec de Assis no desenvolvimento da disciplina do Programa de Integração Multidisciplinar em Tecnologia (PRIMT IV).

No decorrer do trabalho encontra-se a descrição completa sobre a disciplina de PRIMT, já no terceiro capítulo pode-se observar uma maior explicação sobre

Gestão de Pessoas, na qual descrevem seus conceitos e ações, citam suas evoluções e transformações ao longo dos anos, fala também sobre os desafios e como identificar e reter talentos.

Em seguida será relatado como trabalham-se os processos da Gestão de pessoas, tais como, comunicação, treinamento e desenvolvimento, habilidades e competências, trabalho em equipe, liderança e motivação e relacionamento interpessoal. E por fim, no último capítulo será apresentado a análise do estudo de caso realizado com o quarto período do primeiro semestre de 2019 do Curso Superior de Gestão Comercial da Fatec de Assis.

2. PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO MULTIDISCIPLINAR EM TECNOLOGIA (PRIMT)

Todas as informações contidas neste capítulo foram retiradas e explanadas de acordo com o Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Fatec (2012), o PRIMT tem o intuito de agregar as disciplinas do curso, por meio de trabalhos, dinâmicas, apresentações, de forma à direcionar o aluno a pesquisar sobre cada tema do eixo referente do curso em cada semestre, de modo a visualizar como os assuntos se correlacionam, guiando para a elaboração do Trabalho de Graduação (TG).

O Programa tem por objetivo fazer com que o aluno vivencie na prática o que aprende em sala de aula, assim desenvolvendo competências necessárias para um gestor compreender como lidar e como se portar em situações do dia a dia no ambiente de trabalho. A intenção é trazer para sala de aula um novo modelo de ensino, tratando de forma prática assuntos que nem sempre são entendidos na teoria.

O PRIMT é executado nos primeiros quatro semestres em grupos, promovendo o aprendizado em equipe, e nos dois últimos semestres individual ou em equipe, retratando o dia a dia em uma empresa. É também uma forma de avaliar o aprendizado do aluno nas outras disciplinas do semestre vigente e ainda é realizado por meio de pesquisa ou projeto, no qual o aluno desenvolve uma monografia.

Os alunos têm o acompanhamento de um professor para desenvolver o trabalho de PRIMT, que lhe passará informações necessárias para o desenvolvimento do conteúdo do trabalho, levando em consideração as disciplinas específicas ministradas durante o semestre daquele mesmo eixo. Todos os trabalhos realizados pelos alunos deverão ser entregues impressos para o professor no final do semestre, descrevendo os resultados adquiridos com a pesquisa.

Cada semestre tem um tema, sendo que: no primeiro o aluno deverá desenvolver um trabalho sobre Administração e Metodologia, já no segundo o tema será realizado sobre Organização e Processos. No terceiro semestre o que direcionará o trabalho será o eixo de Finanças e Controle, no quarto semestre o aluno deverá fazer sua pesquisa na área de Gestão de Pessoas. No semestre seguinte o aluno pode preferir trabalhar em grupo ou individualmente, focando no

eixo de *Marketing*. Para finalizar, o sexto semestre deverá executar uma pesquisa na área de Gestão e Estratégia, em que é desenvolvido o plano de negócios.

O trabalho deverá seguir uma regra para composição dos elementos pertinentes, são eles: Capa, Resumo e palavras-chave, *Abstract and keywords*, *Resumen y palabras clave*, Introdução contendo objetivos e problema de pesquisa, Referencial teórico ou Abordagem teórica, Metodologia, Resultados e discussão, Considerações finais, Referências, Apêndices e Anexos. A estrutura deve ser feita de modo sequencial, de forma a ser concluído nos últimos semestres, contendo 20 páginas no máximo.

A avaliação do trabalho será feita em fases, no primeiro momento deverá ser entregue uma prévia do que está sendo desenvolvido, no qual o professor fará a correção e devolverá para as devidas alterações. Na próxima etapa os alunos deverão entregar o trabalho concluído para que o professor possa corrigir e assim analisar as duas entregas para compor a média final.

3. GESTÃO DE PESSOAS

O processo de Gestão de Pessoas se dá pela necessidade intrínseca que existe entre a organização e as pessoas. De forma em que a empresa é o meio pelo qual as pessoas encontram para alcançar seus objetivos, do outro lado às pessoas são o canal utilizado pela empresa para alcançar suas metas, desse modo os dois lados ganham.

Com base nessa interação, gerir pessoas se torna um processo, em que o setor de Recursos Humanos precisa encontrar quem vai trabalhar na empresa, decidir o que cada um irá realizar, desenvolver ferramentas para manter as pessoas comprometidas e engajadas na organização, preparar, desenvolver e capacitar para um melhor resultado e monitorar este resultado de forma a prever problemas e desenvolver estratégias (CHIAVENATO, 2015).

Gil (2001, p.17) define que:

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constituem a rigor uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humano (GIL, 2001, p.17).

De acordo com França (2009), a gestão de pessoas pela visão do comportamento e da parte administrativa, se envolve com todos os departamentos de uma organização, inserindo novas tecnologias, reduzindo ou adicionando novas posições, contratação desde a parte de recrutar e selecionar pessoas, além de treiná-las e desenvolvê-las, cuidando da remuneração e benefícios, segurança, saúde e qualidade de vida, administrando talentos e gerindo a comunicação interna, de forma que todos os setores interajam.

Os processos do RH se relacionam de forma a fazer com que as pessoas trabalhem em equipe, em que cada um sabe sua importância, considerando pessoas como indivíduos que possuem sonhos, que buscam ser felizes de forma saudável, com qualidade, que têm desejos, que pensam, sentem. Dessa forma alinhando os interesses da empresa com seus próprios, chegamos ao sistema ganha x ganha, em que o colaborador tem em mente que se ajudar a alcançar os objetivos da empresa consequentemente alcançará os seus.

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes (LACOMBE, 2011, p. 18).

A gestão de pessoas passou por muitas transformações, ainda se encontram muitos desafios, pois gerir pessoas vai além de administrar tarefas e funções, gerir pessoas é motivar uma equipe, liderar, desenvolver competências e talentos, é fazer com que os departamentos da organização olhem juntos na mesma direção, trabalhem juntos a fim de obter um objetivo comum.

3.1 Evoluções e transformações

A Gestão de Pessoas desde seu início já passou por algumas transformações em que só se pensava na organização, não existia preocupação com as condições de trabalho, antes da revolução industrial os trabalhadores manuais formavam associações para obterem uma força maior, para melhores condições de trabalho.

De acordo com Ivancevich (2008), a história da Gestão de Recursos Humanos, nos leva aos primórdios na Inglaterra, tempo em que trabalhadores de curtumes, pedreiros, ferreiros, artesões, carpinteiros se associavam buscando maior união com objetivo de alcançar melhores condições de trabalho.

Conforme Oliveira (2014, p. 5), (...) “A Gestão de Pessoas é uma das áreas da Administração cuja finalidade inicial era apenas controlar a frequência dos funcionários e realizar os pagamentos, ou seja, uma função restrita e burocrática”.

A evolução da gestão pessoas ocorreu por meio da história, passando por várias fases, se modificando com o tempo e melhorando as relações funcionário x organização, pois no passado visava somente os custos sem se atentar a parte humana do processo.

De 1900 a 1950, ocorreu a Era Clássica, em que o enfoque era nas funções burocráticas, possuía formato piramidal, no qual o superior chamado de chefe de pessoal tinha uma postura de punir e pressionar funcionários de forma constrangedora, o departamento de pessoal da época apenas controlava a frequência dos funcionários, realizava os pagamentos, anotava as faltas, admitia e demitia (OLIVEIRA, 2014).

Segundo França (2009), entre 1950 a 1990, aconteceu o período tecnicista, o agora gerente do departamento possui as mesmas funções anteriores, porém, é também responsável por recrutar, selecionar, treinar, fazer avaliações de desempenho, desenvolver programas de cargos e salários, cuidar da higiene e saúde, tem a preocupação com a maneira em que as tarefas são desempenhas e com isso os resultados obtidos é maior.

Oliveira (2014) relata esse período como sendo a Era Neoclássica, no qual houve grandes mudanças na estrutura organizacional, que passou de piramidal para matricial², foi reconfigurada e reavaliada, mas não era uma estrutura funcional³, pois ainda possuía muitas características da era Clássica.

Chegamos à Era da Informação (que teve início em 1990); como seu próprio nome diz, uma era em que o ambiente organizacional é mutável e imprevisível e as turbulências são uma constante, exigindo que a estrutura organizacional seja fluida, ágil e flexível para enfrentar os desafios da vida *on-line* (OLIVEIRA, 2014, p. 7).

É possível observar a mudança ocorrida na gestão de pessoas com o passar dos anos, mudanças em que a organização deixou de pensar somente em si, e passou a ter uma visão do ser humano como elemento chave para o êxito da empresa.

3.2 Desafios da Gestão de Pessoas

Administrar recursos humanos abrange muitas áreas da organização, com isso encontram-se alguns desafios. Mudanças ocorrem no mundo organizacional de uma forma muito rápida, fatores como tecnologia, cultura, política, mudanças econômicas, influenciam diretamente na tomada de decisão. De acordo com Chiavenato (2014, p. 1), (...) “A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com a rapidez, profundidade e impacto com que ocorre hoje”.

As organizações sempre terão que ser administradas por pessoas, esse fato não torna a gestão simples, pelo contrário, de forma específica a Gestão de Pessoas vem se deparando com situações cada vez mais desafiadoras.

² Estrutura matricial representa um formato organizacional que combina tanto a repartição em departamentos funcionais quanto em divisionais de maneira a obter a melhor vantagem de cada uma dessas repartições (SCHERMERHORN, 2006).

³ Estrutura funcional representa uma estrutura organizacional que agrupa as pessoas com habilidades similares que realizam tarefas similares (SCHERMERHORN, 2006).

Essas transformações decorrem principalmente do declínio da economia de base industrial e do surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento. Assim, a Gestão de Pessoas, mais que qualquer outro ramo da Administração, vem sofrendo esses desafios, pois sua matéria-prima é constituída exatamente pelo conhecimento (GIL, 2019, p. 33).

Os acontecimentos mundiais causam impactos dentro das organizações, é necessário analisar o que acontece fora da empresa para adaptar à realidade da organização, direcionando as atitudes para tomada de decisão quanto ao futuro. Com este cenário constata-se a mudança na denominação da área de Administração de Recursos Humanos que em algumas empresas podem ser chamadas de Gestão de Pessoas, Gestão do Talento Humano, Gestão de Competência, entre outros (CHIAVENATO, 2014).

3.2.1. Os desafios de identificar e reter talentos

Nos dias atuais não é suficiente contratar um bom profissional e saber aproveitar bem seus talentos, é necessário mantê-lo engajado e satisfeito, disposto a permanecer na empresa por longo prazo.

Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização (CHIAVENATO, 2014, p. 373).

Conforme as empresas percebem que o capital humano é seu principal e mais rentável recurso e que está sempre correndo risco de perder para um possível concorrente, surge o desafio de criar formas de evitar o *turnover*, ou seja, a crescente rotatividade de talentos nas organizações. Para que isso não ocorra deve-se pensar em soluções diferentes de apenas oferecer compensações financeiras ou benefícios especiais. (...) “Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal” (GIL, 2019, p. 49).

De acordo com Boog (2002), as organizações procuram por pessoas que enxerguem o negócio com a mesma visão do proprietário, não pensando somente

na remuneração financeira. A gestão do conhecimento, a competitividade e o desempenho, requer uma forma diferente de compensação dos resultados obtidos pelo colaborador, contudo, esse passou a ser o maior desafio e mais importante fator na gestão de pessoas.

A satisfação influencia no comportamento do funcionário, comportamento esse, que na visão do dono é que o colaborador veja o negócio como sendo dele, desse modo, alcançará seus resultados e obterá remuneração equivalente. Boog (2002, p. 346) “O desafio para o futuro é continuar criando formas de compensação cada vez mais alinhadas ao negócio e que, ao mesmo tempo, motivem as pessoas a produzir no seu potencial máximo, remunerando-as de forma condizente por isso”.

Na verdade, as empresas têm o desafio de se manterem atrativas para que os colaboradores não sintam necessidade de procurar por outras colocações, para tanto, a organização precisa oferecer treinamento e desenvolvimento, e se destacar por sua postura humana tanto da equipe quanto dos líderes.

4. OS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem como objetivo integrar os departamentos para que eles trabalhem em sincronia, otimizando os resultados, ajudando o gestor a desempenhar suas funções, que de acordo com Chiavenato (2014, p. 13), (...) “constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar” (...), já que o gestor não trabalha sozinho, mas precisa das pessoas que compõe sua equipe para que juntos tenham êxito.

De acordo com Dutra (2017, p. 17), “Processos de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos”. Gerir pessoas exige executar uma série de processos⁴ que são fundamentais para o melhor desempenho das tarefas e garantem melhores resultados.

Será destacado a seguir os processos mais utilizados na gestão de pessoas, entre eles, a Comunicação, que fala da comunicação existente entre as pessoas, líderes e departamentos da organização, a valorização do Trabalho em Equipe, que faz com que a empresa tenha sucesso para alcançar objetivos e metas, a necessidade de identificar Habilidades e Competências que se adequam ao perfil que a organização necessita, além de saber Treinar e Desenvolver talentos tornando-os uma vantagem competitiva e por fim, a grandiosidade de se Liderar e Motivar uma equipe de forma estratégica para manter o funcionário satisfeito e engajado por mais tempo.

4.1 Comunicação

A Comunicação é um fator importante em uma organização, é a maneira de transmitir informações e a forma das pessoas se relacionarem umas com as outras, segundo Robbins (2014, p. 227), “Comunicar-se, no entanto, é mais do que simplesmente transmitir significado; o significado também deve ser entendido (...), a comunicação deve incluir tanto a transferência quanto a compreensão do significado”.

⁴ Processo é um termo emprestado da Biologia e pode significar a transição ou uma série de transições de uma condição para outra; quando adaptado para a Sociologia, agrega a ideia de interação entre elementos diferentes associados à ideia de movimento, mudança e fluxo. Esses processos podem repetir-se dentro de padrões, sendo passíveis de interferência para induzi-los, aprimorá-los, inibi-los etc (DUTRA, 2017, p.17).

Para que a comunicação ocorra e flua de forma eficiente, é preciso que haja clareza na transferência e compreensão das mensagens, isso é possível utilizando alguns elementos dentro da comunicação e para que aconteça são necessárias ao menos duas pessoas, salienta-se ainda que uma empresa não pode funcionar sem esse fator.

Chiavenato (2015) relata que o processo da comunicação é formado por cinco fatores, são eles, emissor aquele que emite a mensagem, transmissor aquele que liga o emissor ao canal da mensagem, canal é o meio pelo qual se transmite a mensagem, receptor é a quem se dirige a mensagem, destino aquele no qual recebe a mensagem.

Matos (2014) relata que a comunicação organizacional pode ser interna, voltada para funcionários e colaboradores diretamente ligados à empresa e comunicação externa que é direcionada a clientes, acionista, fornecedores e com todos os *stakeholders* (todos que de alguma forma fazem parte e tem interesses na organização).

Robbins (2014, p. 227), acrescenta alguns elementos no processo da comunicação:

O emissor inicia uma mensagem codificando um pensamento. A mensagem é o produto físico real da codificação do emissor. Quando falamos, o discurso é mensagem. Quando escrevemos, a escrita é a mensagem. Quando fazemos gestos, os movimentos dos nossos braços e as expressões em nosso rosto são a mensagem. O canal é o meio pelo qual a mensagem viaja (...) O receptor é a pessoa ou as pessoas a quem é dirigida a mensagem, quem primeiro deve traduzir os símbolos de forma compreensível. Essa etapa é a codificação da mensagem. O ruído representa as barreiras de comunicação que distorcem a clareza da mensagem, tais como problemas perceptuais, sobre carga de informações, dificuldades semânticas ou as diferenças culturais. O *link* final no processo de comunicação é um laço de realimentação ou *feedback* (...) Ele determina se o entendimento foi ou não conseguido (ROBBINS, 2014, p. 227).

A comunicação mesmo ocorrendo de forma correta pode trazer consideráveis vantagens, mas por outro lado pode causar grandes problemas. Conforme a visão de Matos (2009, p. 2), comunicação é o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)”.

Comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação. Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal (MATOS, 2009, p. 2).

Relações interpessoais podem ser firmadas por meio do processo de comunicação, permitindo que as pessoas opinem, demonstrem suas emoções e até mesmo possam falar e ser ouvidas, dividindo experiências e aprendizados, com a percepção de que fazem parte de um mesmo objetivo (FRANÇA et al, 2014).

França (2009, p. 145) diz que para a comunicação ser eficaz depende da capacidade que cada indivíduo tem em seu comportamento, dependendo da característica comum, das circunstâncias e do comportamento do indivíduo, definindo comunicação como “assertivo: expressivo, voltado para o próprio sucesso, não é prejudicial a terceiros, possui noção de ética. Agressivo: prejudicial. Passivo: Tímido e autodesvalorizante, ineficaz, fornece uma vantagem injusta”.

De acordo com Ferreira e Malheiros (2016, p. 58), “A forma mais frequente pela qual a comunicação se concretiza é a palavra”, ela faz com que se veja o mundo de uma forma diferente, externando nossos pensamentos. Comunicar-se é um ato complexo, pois é necessário se preocupar com a forma com que as palavras são ditas ou escritas, como está se expressando uma ideia e como o outro irá receber e entender o que está sendo passado, e ainda qual a finalidade da informação.

Para a organização uma ferramenta indispensável para a rotina do trabalho é a comunicação interna. Realizada de forma eficiente consegue se chegar aos melhores resultados, mudar a cultura da empresa, encorajar e interagir equipes, resolver problemas de forma que aproxime líderes e liderados com a diretoria (FRANÇA et al, 2014).

Daí a necessidade de considerarmos a comunicação em todas as esferas de nossa vida, inclusive nas nossas atividades profissionais. No atual cenário das organizações, duas questões têm sido bastante consideradas: concorrência e competição. Não se trata apenas de concorrência e competição pelo mercado consumidor; podemos incluir, por exemplo, a concorrência pelos melhores profissionais das mais diversas áreas (FERREIRA e MALHEIROS, 2016, p. 58).

O sucesso organizacional precisa da ajuda das pessoas, com a constante mudança é imprescindível uma boa comunicação, para que se tenha um diferencial ao enfrentar concorrentes e competir no mercado.

Ferreira e Malheiros (2016, p. 60) define comunicação interna como o “processo de comunicação que visa garantir o alinhamento do público interno de

uma organização”. Seu objetivo é garantir que a comunicação ocorra de forma eficiente, entre todos aqueles que fazem parte do negócio interno.

Toda comunicação deve estar equiparada com a cultura da empresa, para que as informações, normas e regras façam sentido, dessa forma ponderar a relevância daqueles que fazem parte da organização, podendo o funcionário opinar e fazer parte das tomadas de decisões, nesse contexto estando ligada ao cliente e conseqüentemente a finalização do negócio (FRANÇA, 2014).

Para que pessoas e grupos possam funcionar como equipes e as engrenagens da organização funcionem de forma efetiva é necessário que os integrantes falem a mesma linguagem de ideias e sentimentos. Se o grupo não estiver ligados realizando trabalhos de maneira sinérgica, tomando uma postura em que se preocupe somente com as suas funções e o seu ganho individual, tornam a informação sem comunicação vazia (MATOS, 2014).

A comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Como as pessoas passam quase 70 por cento das horas em que estão acordadas se comunicando - escrevendo, lendo, falando, escutando -, parece razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz. Ter uma boa capacidade de comunicação é essencial para o sucesso na carreira. (...) (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p.325).

A comunicação e o *marketing* interno denominado *endomarketing* trabalham em conjunto para construir os relacionamentos interpessoais e a cultura da empresa, deste modo age formando equipes de trabalho e potencializando os resultados graças a um ambiente organizacional integrado em que se compartilham os mesmos objetivos, Brum (2010, p.18) salienta ainda que “Pessoas felizes produzem mais e melhor. Essa é a essência do *endomarketing*”.

A comunicação interna é essencial para contornar situações que possam prejudicar o funcionamento da equipe, por isso é importante saber qual o objetivo da informação a ser comunicada, para quem se destina, usar a linguagem e o meio adequado, quando realizar a comunicação e o mais importante obter e dar o *feedback*⁵ dessa comunicação de forma a manter a clareza dos objetivos das informações passadas (YANAZE, 2011).

⁵ O conceito de *feedback* está voltado para forma de autoanálise ou na análise feita por outra pessoa, e existem algumas técnicas que auxiliam na aplicação desta, sendo elas; *Feedback* é um processo constante; Dar o *feedback* sempre que necessário; *Feedback* deve ser dado no momento certo, sempre após o fato gerador (TURCI, 2013).

O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.) dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado (BRUM, 2010, p. 21).

Comunicação pode ser considerada como vantagem competitiva, pois a eficiência de sua execução pode trazer altos benefícios para a empresa, desde um bom clima organizacional até conclusão de grandes negócios.

4.2 Treinamento e Desenvolvimento

Diferente de esportistas que treinam durante muitas horas e dias para apenas competições que duram pouco tempo, as empresas nem sempre podem parar suas funções para ensinar e capacitar seus colaboradores. Nos esportes a expectativa é alta com relação aos resultados, espera-se de cada um o melhor, já nas organizações deseja-se o mínimo para que o trabalho seja desempenhado de forma satisfatória, mas se houvesse treinamento os resultados seriam melhores. Chiavenato (2015, p. 398) afirma que “Tudo é uma questão de treinamento. Desempenho depende de treinamento”.

De acordo com Lacombe (2011), treinamento é definido como qualquer exercício que auxilie o indivíduo a estar capacitado a praticar suas atividades, dessa forma poderá ampliar seu desempenho, já França (2009, p. 88) considera que “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Alguns funcionários quando são contratados já possui as competências necessárias para o cargo, mas na maioria das vezes é preciso um treinamento para que ele possa exercer suas funções adaptando-se a empresa. Por outro lado, as empresas oferecem treinamento para que os conhecimentos, habilidades e aptidões possuídas pelo contratado possam ser enaltecidos melhorando o desempenho de sua função o capacitando para exercer funções superiores (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005).

Conforme Chiavenato (2015, p. 400),

Os principais objetivos do treinamento são: 1. Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo. 2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoais, não apenas em

seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas. 3. Mudar a atitude das pessoas para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão (CHIAVENATO, 2015, p. 400).

Ivancevich (2008) interpreta treinamento como orientação, no qual, devem-se notificar mensagens transparentes, possibilitando o funcionário a conhecer a cultura, o emprego e o que a empresa espera dele. A forma como essas informações são transmitidas, compreendidas e aceitas podem reduzir a ansiedade, o índice de rotatividade, economia de tempo e criação de expectativas realistas.

Bohlander, Snell, Sherman (2005) relata que a menor rotatividade, o aumento da produtividade, a melhor moral do funcionário, custos menores com recrutamento e treinamento, facilitação do aprendizado e redução da ansiedade do novo funcionário são benefícios que auxiliam a reter e motivar a equipe.

Não tem como falar em treinamento sem citar o desenvolvimento de pessoas, pois os dois estão ligados, já que treinamento é um processo sistemático e desenvolvimento é um processo mais demorado para capacitar e motivar os colaboradores a serem futuramente vantagens competitivas para a organização (FRANÇA, 2009).

Cada funcionário é responsável por seu desenvolvimento, segundo Lacombe (2011, p. 393),

Cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Desenvolvimento gerencial ou administrativo é autodesenvolvimento. Quem deseja se desenvolver com certeza terá oportunidades de fazê-lo, mas quem desejar “ser desenvolvido” por terceiros não o conseguirá (LACOMBE, 2011, p. 393).

A empresa oferece treinamento e desenvolvimento ao funcionário com o intuito de que ele aprenda para acrescentar valor à empresa, com o capital mais valioso atualmente, que é o capital humano, dessa forma cria vantagem competitiva, pois esse capital humano, pode se tornar inestimável, em relação ao capital financeiro e material (NOE, 2015).

O não desenvolvimento do colaborador não é responsabilidade da organização, pois cada um deve prezar pelo seu aprendizado, Lacombe (2011, p. 393) diz que “da mesma forma que cabe ao estudante a responsabilidade pela aprendizagem do que lhe é transmitido. Nenhum professor conseguirá ensinar se o aluno não estiver interessado em aprender”, porém para manter uma equipe

altamente capacitada a empresa precisa desenvolvê-los para que não haja rotatividade no grupo.

4.2.1 Habilidades e competências

Ao contratar um indivíduo a empresa pode identificar de imediato algumas competências essenciais, mas somente durante o dia a dia de trabalho, nos treinamentos e no desenvolvimento das funções é possível reconhecer outras. Godoy et al (2008, p. 232) salienta que,

O desenvolvimento de novas competências demanda constante experimentação; e experimentar implica antecipar, ou mesmo criar, novas necessidades para os clientes, e não somente responder as suas demandas aparentes (GODOY et al, 2008, p. 232).

Algumas competências comuns são exigidas pela empresa, tais como, as pessoas devem querer sempre aprender, saber se comunicar com a equipe e ser colaborativo, ser criativo e saber resolver problemas criando soluções, conhecer a tecnologia atual que auxilia na comunicação com a equipe, ter conhecimento no ramo em a empresa atua de forma global e ter capacidade de liderança e inovação no aprendizado e conhecimento (CHIAVENATO, 2015).

França (2009) enfatiza que as habilidades necessárias para determinado cargo são divididas em três grupos, habilidades voltadas à interação pessoal, no qual precisa ter capacidade para ouvir, saber trabalhar em equipe e persuadir de forma consciente, habilidades voltadas ao processo e à qualidade, como quem analisa e entende algo por completo e habilidades voltadas à obtenção de resultados, sabendo negociar para alcançar um objetivo final.

Apesar de ser fundamental a competência técnica, é necessário que o funcionário tenha outras habilidades para ter êxito, possuir domínio das competências de liderança, comunicação, ser auto motivado, saber gerenciar o tempo e saber se relacionar (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2005).

Godoy et al (2008, p. 233) ressalta que “A aprendizagem organizacional é a capacidade que a empresa possui ou o processo que utiliza para manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência adquirida”.

(...). Nas organizações, o conhecimento está embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento

conduz à ação no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na tomada de decisões acertadas em relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar os concorrentes, na logística a ser adotada (...) (CHIAVENATO, 2015, p. 422).

Com o tempo as organizações se dão conta que o importante é qualificar seu pessoal, de modo que, treinar e desenvolver potencializa as habilidades e competências dos colaboradores, porém a falta desse conjunto pode tornar os processos ultrapassados, fazendo com que os concorrentes às superem, perdendo vantagem competitiva (GODOY ET AL, 2008).

4.3 Liderança e Motivação

Liderar uma equipe é um trabalho desafiador, o líder deve saber falar e ouvir seus liderados, aprender com eles, respeitar as diferenças, e acima de tudo manter-se motivado para que possa motivar e engajar sua equipe. Robbins (2014, p. 249) define liderança “como a capacidade de influenciar um grupo para a realização de uma visão ou um conjunto de metas”.

Um líder nem sempre ocupará um cargo de gestão, no decorrer da história pode-se citar vários ícones que se destacaram por seu comportamento de líder e não eram chefes, tais como, Jesus de Nazaré, Martin Luther King, Nelson Mandela, Sócrates, entre outros. O chefe usa do poder que lhe cabe pela posição que ocupa, Cortella e Mussak (2013, p. 8) definem que “a liderança é uma autoridade que se constrói pelo exemplo, pela admiração, pelo respeito”.

Liderança parte do pressuposto de confiança, é necessário que a equipe acredite no seu líder, dessa forma poderão cooperar sem que o líder precise impor, destaca-se nesse sentido a diferença entre líder e chefe, em que o líder conquista a confiança de seus liderados, ao contrário do chefe que impõe ordens e espera ser obedecido por meio do medo (ROBBINS, 2015).

Ao se falar em liderança encontram-se muitas divergências, inúmeros teóricos definem liderança de uma forma diferente, o que torna difícil escolher uma só definição, deve-se valorizar a importância de se ter um bom líder, não se esquecendo de que líderes são pessoas que possuem defeitos e qualidades. Lacombe (2011, p. 243) diz que vale “salientar que o líder é muito mais necessário nas situações instáveis. Ele é necessário para mudar. Líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar coragem a seus seguidores”.

Robbins (2015, p. 98) expõe cinco mitos em relação à liderança, líder é um dom que nasce com a pessoa ou pode-se tornar um no decorrer da vida por meio de estudos, características comuns entre homens de sucesso identificam as características necessárias para ser um líder ou se trata de coincidência, “Não se deve colocar muita fé na crença de que os líderes de sucesso têm traços em comum”.

Uma das maiores controvérsias a respeito de liderança diz respeito à possibilidade de identificar características para os líderes, isto é, se existem traços comuns. Hoje, já não se fala em liderança como um traço psicológico, intrínseco a um indivíduo, que alguns têm sorte de ter e outros não. A liderança somente faz sentido quando especificamos para que fim e em que circunstâncias se espera que o líder deva agir (LACOMBE, 2011, p. 255).

Robbins (2015) relata ainda que existe a dúvida se homens são melhores líderes do que as mulheres, mas verifica-se que na história não existe relato que os homens tenham vantagens sobre as mulheres, porém se essa vantagem existe é mais provável que seja das mulheres. Estudar sobre liderança não significa que será um bom líder, cursos e especializações não serão o bastante para formar líderes eficientes. Ter o dom da liderança não é o suficiente, é necessário ter experiência, saber se comunicar, conhecer a empresa e sua cultura.

Lacombe (2011) declara sobre os mitos que existem no contexto, a liderança é uma habilidade rara, nem todos os líderes são capazes de liderar grandes grupos, os líderes são natos, não feitos, apesar de haver pessoas que já nascem líderes é possível se tornar um líder por meio de estudos, práticas e experiências. Os líderes são carismáticos, na maioria das vezes isso não ocorre, a liderança existe apenas na cúpula da organização, mas sabe-se que em todos os níveis de uma organização existem líderes, o líder controla, dirige, impulsiona e manipula, mas na realidade ele consegue conduzir seus liderados por meio de ações motivadoras.

Ser um bom líder requer algumas habilidades específicas, de personalidade e comportamento, habilidade técnica, conhecer o produto, ou saber realizar a tarefa ou procedimento na parte operacional, habilidade humana, ser capaz de se relacionar com seus liderados, trabalhar com as pessoas de forma a conduzi-los a realizar o trabalho em equipe, habilidade conceitual, possuir visão estratégica, seguir modelos e construir relações amplas (SOTO, 2005).

Mesmo possuidor das habilidades necessárias o líder tem um grande desafio, motivar e manter motivada a equipe de trabalho, Robbins (2014) define motivação

como um processo que levará a pessoa ao seu objetivo. Já Gil (2019, p. 219) define que “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir”.

Lacombe (2011, p. 158) cita Abraham Maslow e sua teoria desenvolvida na década de 1940 que diz que “o princípio básico da motivação é: uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento”. As pessoas sempre são motivadas por alguma coisa ou algo que desejam concretizar.

Motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas palavras modernas que têm a mesma origem e estão associadas à mesma ideia: a palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar. O estudo da motivação – dos fatores que movimentam as pessoas – é um dos temas centrais do enfoque comportamental na administração. Essa importância se justifica porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração (MAXIMIANO, 2018, p. 249).

Sabe-se que colaboradores motivados no trabalho produzem melhores resultados, quando o funcionário sente que está sendo tratado de forma justa, sendo reconhecido por seu trabalho e empenho, isto tem um efeito positivo em sua motivação, mas quando ele se sente injustiçado ou ressentido, tende a ter atitudes de insubordinação e seu rendimento cai, pois se sente no direito de se dedicar menos (ROBBINS, 2015).

A perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana é aquela que individualiza as pessoas, levando em conta aquilo que se pode chamar de realidade motivacional. A estratégia para reconhecer pessoas motivadas exige maior habilidade em reconhecê-las na sua individualidade. Por isso, o líder dispensa a cada um dos seus seguidores uma consideração diferente (BERGAMINI, 2013, p. 21-22).

Pode-se considerar que além de suas funções operacionais e estratégicas o líder precisa sempre manter a relação interpessoal com seus liderados, de forma a entender suas necessidades e colocá-las como objetivo para a motivação do alcance das metas da organização.

4.4 Trabalho em equipe

Para que a empresa tenha sucesso com sua equipe de trabalho é preciso que exista uma boa comunicação seja ela, vertical, horizontal ou lateral, utilizando o

*endomarketing*⁶ de forma assertiva, para que não haja mal-entendidos, e ainda que a comunicação seja passada com clareza, dando o *feedback* no tempo e com linguagens corretas, para alinhar dificuldades encontradas de forma rápida, de modo que não interfira nos resultados.

Dessa forma diferencia-se somente trabalhar com grupos ou pessoas, mas sim formar equipe de trabalho, engajadas, conscientes e focadas no objetivo da empresa, Brum (2010, p. 18) ressalta ainda que “(...) uma empresa é feita de pessoas. Portanto, quanto mais pessoas felizes trabalharem nela, melhor será o seu clima organizacional”.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 186) “Na verdade, a diferença entre grupo de trabalho e equipe é a mesma diferença entre uma casa e um lar, entre uma cidade e, uma comunidade, entre um quarteirão e uma vizinhança (...)”, nas equipes há uma relação em que se pega o melhor de cada um para formar o profissional ideal para a empresa, uma relação em que o conjunto funciona de forma produtiva superando o trabalho individual.

O futebol oferece um exemplo ideal de trabalho em equipe, pois os jogadores trabalham em conjunto para conseguir marcar um gol. Os integrantes da equipe precisam confiar nas habilidades dos colegas, passar a bola para um companheiro quando necessário e se reunir antes de cada jogo para planejar uma estratégia (HOUSEL, 2012).

Existe uma considerável diferença de se trabalhar em grupo e se formar equipes de trabalho, Robbins (2014, p. 210) define grupo “como dois ou mais indivíduos interagindo e interdependentes que se uniram para alcançar objetivos específicos”. Eles podem ser divididos em grupos formais, no qual são formados pelas empresas com atribuições direcionadas para a realização de suas atividades, e grupos informais, que se formam normalmente em ambientes sociais, por meio de amizades e interesses comuns.

Na visão de Lacombe (2011, p. 23) “grupo é qualquer conjunto de pessoas com objetivo comum”, devendo ser reduzido, para que os integrantes tenham facilidade de se fazer entender suas ideias, dessa forma conseguirá chegar a um resultado satisfatório.

⁶ Endomarketing é uma palavra criada por Saul Bekin e patenteada por ele em 1995. Entende-se por Endomarketing as ações de marketing voltadas aos empregados de uma empresa. Tem como objetivo mobilizá-los com vistas a um alinhamento necessário para alcançar os objetivos e metas da organização (MENDES, 2004, p. 3).

Robbins (2014, p. 315) enfatiza que os integrantes de uma equipe de trabalho têm uma mesma visão e o mesmo objetivo, olham juntos na mesma direção, somando suas habilidades e competências com o compromisso para se ter êxito. “Equipes são grupos de trabalho cujos membros são comprometidos com um propósito comum, tem um conjunto de objetivos específicos a serem alcançados e se apoiam mutuamente com a responsabilidade de obter resultados”.

Equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem uma meta comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele (...) define-se equipe também como um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com um propósito, metas de desempenho e abordagem comuns, e pelos quais se mantém mutuamente responsáveis (LACOMBE, 2011, p. 23).

Grupos e equipes nem sempre são a mesma coisa, um grupo de trabalho passa por algumas fases até se transformar em uma equipe. Em um grupo cada indivíduo desempenha sua função, dessa forma chegará ao resultado esperado, uma pseudoequipe possui um esforço simultâneo, porém com interferências de ruídos na comunicação, conflitos que impedem a realização do trabalho, uma equipe potencial está no caminho certo, possui os mesmos objetivos, mas precisa de um líder, e por fim a equipe real que possui características que juntas obtém um desempenho acima das expectativas (ROBBINS, 2014).

A equipe apresenta comprometimento e responsabilidade mútua, existe confiança entre os membros, os líderes devem estimular este comportamento entre os participantes, dessa forma a equipe será habilitada para se chegar ao objetivo final com sucesso, Lacombe (2011, p. 24) afirma que “Uma equipe eficiente e eficaz age de forma coesa, motivada e integrada”.

Hackman (2002, p. 27) salienta que “Equipes com bom **desempenho** conhecem as expectativas de seus clientes e as satisfazem. Equipes **efetivas** modelam (criam, desenham) expectativas em seus clientes e as superam”.

Robbins (2002) diferencia tipos de equipe como, equipe de solução de problemas, em que os componentes sugerem e trocam ideias, em relação às melhorias dos processos no ambiente de trabalho, podendo colocá-las em prática, equipes de trabalho auto gerenciadas, colaboradores que conseguem desempenhar seu trabalho com autonomia, proatividade e segurança, equipes multifuncionais compostas por funcionários de mesmo nível, de setores diferentes, que se reúnem

com o objetivo comum e equipes virtuais que usam a tecnologia como vantagem para atingir seus objetivos.

Ao construir uma equipe podem-se enfrentar inúmeros desafios, dentre eles, um senso de direção deficiente, que com a falta de liderança e foco, estão destinados a fracassar, conflitos internos em que diferenças pessoais atrapalham o desenvolvimento do trabalho, fugindo das responsabilidades no qual a falta de compromisso de alguns membros faz com que o desempenho caia, a falta de confiança entre o integrantes causa instabilidade no grupo e ele acaba se desfazendo, sérias lacunas de habilidade causa insegurança na execução das tarefas e falta de apoio externo, pois os investidores não se sentem seguros em apoiar equipes instáveis e com problemas (ROBBINS, 2014).

Para se conquistar uma equipe de sucesso é necessário que todos os participantes estejam engajados e motivados em um mesmo propósito, é preciso que haja confiança, empatia, respeito e compromisso, dessa forma, o trabalho se desenvolve de modo a alcançar alto desempenho.

4.5 Relações Interpessoais

Na Gestão Moderna foram quebrados muitos paradigmas, no passado o foco do gestor era se tornar especialista em administrar o negócio, contabilizar os números e quantificar os resultados, atualmente a visão do gestor torna-se mais abrangente, na busca da maximização dos resultados descobriu-se a necessidade de dar uma maior atenção aos relacionamentos interpessoais.

Nas relações interpessoais é necessário saber como trabalhar com os outros, como fazer-se entender e também entender o que o outro quer dizer, comunicar-se de modo a mostrar ao outro a sua visão, demonstrando com clareza as intenções e ações, o gestor precisa se expressar de uma forma que seus atos não sejam interpretados de forma errônea, quando se trabalha com pessoas se trabalha com emoções, Moscovici (2001, p. 32) explica que:

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproxima-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto (MOSCOVICI, 2001, p. 32).

Para Gahagan (1975) são os fatores psicológicos que aproximam as pessoas mantendo-as juntas, o relacionamento entre duas pessoas fará com que elas fiquem ocupadas, essas relações podem ocorrer e são mantidas por acaso e ainda por fatores circunstanciais que constroem juntas para deixar essa aproximação estável.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) até o final da década de 80 as faculdades de administração focavam nos ensinamentos técnicos do gestor, como, contabilidade, economia, finanças e métodos quantitativos, somente recentemente é que observou a necessidade de desenvolver as habilidades interpessoais direcionadas a liderança, motivação, comportamento e negociação.

Ao terminar a faculdade de Administração os alunos podem até assegurar suas habilidades técnicas e quantitativas, porém “logo percebem que serão as habilidades de liderança e de comunicação que distinguirão aqueles cujas carreiras vão efetivamente decolar” (ALSOP *apud* ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010, p. 2).

Quando a empresa tem um bom relacionamento interpessoal com seus colaboradores, fica evidente maior produtividade das funções exercidas, já que todos estão trabalhando por um mesmo propósito, além de reduzir o atrito que possa existir entre eles, “Antigamente cada um cuidava de si, agora cada um de nós trabalha pelo outro” (SMITH, 1972, p. 56).

Nas empresas as relações interpessoais acontecem a partir do momento em que as pessoas interagem quando fazem parte de uma mesma equipe, ocasionando em ligações profissionais para a realização de um trabalho comum, de forma a chegar ao mesmo objetivo, de acordo com Amestoy et al (2009, p. 108) esse relacionamento precisa estar baseado “em fazeres e palavras coerentes, representados por motivação, flexibilidade, comprometimento, realização pessoal e ênfase na subjetividade humana”.

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então - inevitavelmente - os sentimentos influenciaram as interações e as próprias atividades (MOSCOVICI, 2001, p. 34).

Para Amestoy et al (2009), nas organizações as relações interpessoais têm como objetivo a troca mútua, em que as pessoas convivem, esses relacionamentos

interferem no dia a dia por meio da harmonia existente ou não, favorecendo ou dificultando o desenvolvimento e a realização das atividades organizacionais.

Por outro lado, Moscovici (2001), relata que o relacionamento interpessoal pode tornar o ambiente de trabalho excelente quando exerce influência positiva, de modo a fazer com que a equipe trabalhe de forma colaborativa, reunindo forças e energias a favor do objetivo comum, combinando conhecimento e experiência, habilidades e competências, atingindo a tão almejada sinergia.

Fica evidente que o relacionamento interpessoal é imprescindível no desenvolvimento do trabalho em equipe, gerir pessoas é gerir conflitos, emoções, relacionamentos, dificuldades, personalidades, gerir talentos. É necessário aprender a lidar com todo tipo de pessoa, e saber extrair e combinar o melhor de cada um.

5. ESTUDO DE CASO

Durante o primeiro semestre de 2019 foi realizado um estudo de caso com os alunos do quarto semestre na disciplina de PRIMT (Programa de Integração Multidisciplinar em Tecnologia), o objetivo foi analisar o relacionamento interpessoal no desenvolvimento do trabalho em equipe, já que o eixo do semestre é Gestão de Pessoas.

Para analisar o relacionamento interpessoal da turma foram aplicados alguns questionários com intuito de conhecer a opinião dos entrevistados quanto à forma com que as regras do trabalho foram apresentadas, identificar supostas dificuldades e conflitos a serem enfrentados. Entender se as instruções passadas pelo docente foram interpretadas da forma correta e também se os alunos têm ciência sobre o objetivo da disciplina.

A princípio foi elaborado uma sequência de questionários para que se pudesse avaliar o clima e as relações interpessoais da equipe, questionou se os alunos concordaram com a forma utilizada para definir as duplas de trabalho, se acreditavam que encontrariam dificuldades na realização deste trabalho, além de saber se tinham conhecimento das expectativas do professor em relação ao seu trabalho.

Indagou-se ainda se o aluno havia se identificado com o tema sorteado para sua dupla, e também se acreditava que a metodologia de trabalho utilizada poderia auxiliar a desenvolver novas habilidades e competências. Tendo em vista que foi adotado uma metodologia diferente ao trabalho nesse semestre, foi questionado se os alunos acreditavam que superando essas dificuldades eles poderiam se tornar um profissional melhor.

No gráfico 1 é possível observar um gráfico em que mostra que 45% dos alunos não concordaram com a forma em que foi definida as duplas para a realização do trabalho, de forma geral, porque acham injusta ou impositiva e preferem trabalhar com pessoas que possuem maior afinidade.

Gráfico 1: Questão um



Fonte: Autores, 2019.

Por outro lado 55%, acreditam ser uma forma de aprendizado equivalente a vivenciar o trabalho organizacional, já que no âmbito profissional tem que se trabalhar com diversas pessoas, personalidades, entre outros.

Tabela 1: Justificativa da questão um

É um trabalho longo, o qual prefiro realizar com pessoas as quais já conheço a seriedade, e sei que levará a sério o trabalho
Acredito ser um meio de evitar as panelas e depararmo-nos com a futura realidade de cada um de nós, no mercado de trabalho, onde teremos que lidar com todas as adversidades.
Assim, podemos desenvolver nosso relacionamento interpessoal
É bom para o relacionamento com outras pessoas ideias diferentes
Foi justo, todo mundo se conhece e é bom para as pessoas interagirem
Podemos conhecer mais as pessoas e assim saímos da "zona de conforto" onde sempre usamos as mesmas parcerias para a elaboração dos trabalhos
Irá nos proporcionar a oportunidade de trabalhar com colegas que nunca trabalhamos antes
Acredito que sou melhor com pessoas que já realizei outros trabalhos

Fonte: Autores, 2019.

No gráfico a seguir pode-se verificar que 55% dos entrevistados acreditam não encontrar dificuldades na realização do trabalho, já que pensam que todos

possuem habilidades e potencial para a realização do mesmo, que as dificuldades sempre existirão, mas serão contornadas.

Gráfico 2: Questão dois



Fonte: Autores, 2019.

Os outros 45% disseram que encontraram muitas dificuldades, pois trabalhar com alguns encontram empecilhos compatibilidade horários, divergência de comprometimento e modos de trabalhos incompatíveis.

Tabela 2: Justificativa da questão dois

Todos têm potencial e habilidades, cada um com sua diferença, porém será válida na realização deste trabalho.
Não tem livros específicos sobre o assunto
Pois conheço os integrantes do grupo de trabalho já praticados e muitas vezes conflitos desnecessários e prejudiciais surgem
Temos que constituir uma equipe e conhecer os pontos um do outro
A pessoa que peguei podemos desenvolver uma afinidade
Pois não tenho afinidade com a minha dupla
Pois é um tema bem conhecido, com fácil acesso do conteúdo
É certo que as dificuldades virão como sempre

Fonte: Autores, 2019.

Diante do gráfico 3 verifica-se que 44,4% não compreendeu a expectativa do professor em relação a execução do trabalho, alguns ainda esperavam maiores explicações, que fosse passado um cronograma, que houve divergência entre as duplas.

Gráfico 3 : Questão três



Fonte: Autores, 2019.

Os 55,6% restantes imaginaram que o professor gostaria de verificar como os alunos administrariam as diferenças e também que a metodologia ajudaria a desenvolver novas habilidades em como lidar com as pessoas, gerir conflitos e desenvolver soluções.

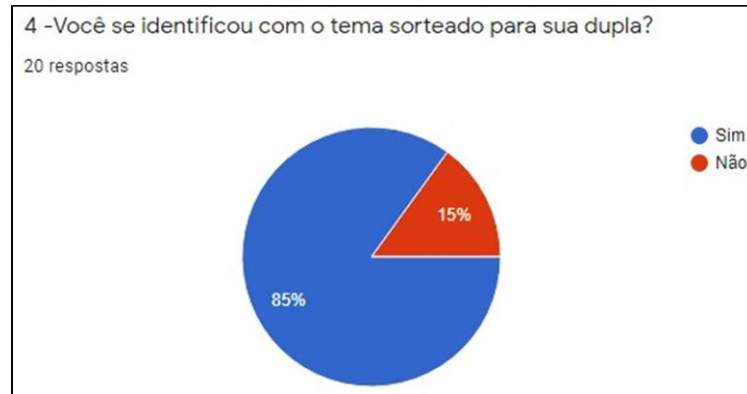
Tabela 3: Justificativa da questão três

Acredito que ele queria que administramos as diferenças dos companheiros de sala.
Nós auxilia no desenvolvimento de de novas habilidades como lidar com pessoas de perfil diferentes
O tema é abrangente, pode-se trabalhar de diversas formas, o grupo formado já é de conhecimento dos integrantes dificuldades de cada integrante e o que cada um oferece para colaborar
Ele quer buscar o seu alto conhecimento em resolver o problema e buscar os resultados para chegar a um ponto final
Não, foi definido as duplas semana passada, acredito que não tenha dado tempo
Ainda está confuso
A relação com pessoas que estão fora do nosso círculo de amizade para conhecimento de conflitos de ideias
Ajudar a desenvolver soluções que aperfeiçoem o trabalho

Fonte: Autores, 2019.

Na questão quatro 15% dos alunos disseram que não se identificou com o tema sorteado, alegaram que desconhecem o assunto, que o tema é novo e possui pouco conhecimento ou ainda por não trabalhar na área do tema proposto.

Gráfico 4: Questão quatro



Fonte: Autores, 2019.

Diante das respostas dos 85% das pessoas que responderam sim, é possível afirmar que acharam o tema bem atual, que agregará conhecimentos adquiridos na faculdade, encontraram bastante conteúdo e referências, outros porque trabalham na área, ou simplesmente por se interessar pelo tema.

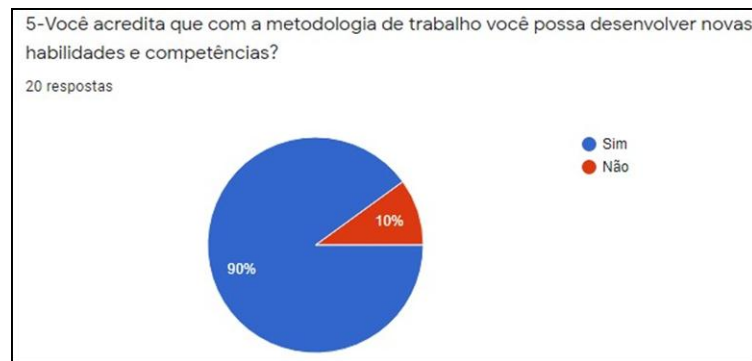
Tabela 4: Justificativa da questão quatro

Ferramenta importante que pode ser de grande aprendizado no meu cotidiano e no âmbito que trabalho. Aprende com as diferenças de personalidades.
Porque nunca participei de tal situação, e irei conhecer com o desenvolvimento do trabalho
Para mim o tema sorteado foi recebido de maneira positiva, no entanto os integrantes restantes não gostaram e sentiram-se afetados pelo tema
Acho interessante o meu tema sabendo como deve se comportar dentro de uma empresa
Tema novo, tenho pouco conhecimento
Porque é um tema recorrente na vida de todas as pessoas em algum momento da vida
Embora conheça pouco do assunto achei importante para meu conhecimento
Lei trabalhista e estatutária foi o meu tema, é um tema interessante, que abrange sobretudo, pessoas

Fonte: Autores, 2019.

Ao questionar se acreditam que a metodologia pode desenvolver habilidades e competências 90% dos que responderam disseram que sim, pois pensam ser um desafio de trabalho que desenvolverá suas carreias, um incentivo para sair da zona de conforto, que agrega uma visão diferente da sua, aumenta o conteúdo teórico e prático.

Gráfico 5: Questão cinco



Fonte: Autores, 2019.

No entanto, na visão dos outros 10% creem que não conseguirão, porque ocorrem falta de comprometimento, pouca comunicação, uma disciplina adequada, empatia, dificuldade no relacionamento interpessoal e choque de personalidades.

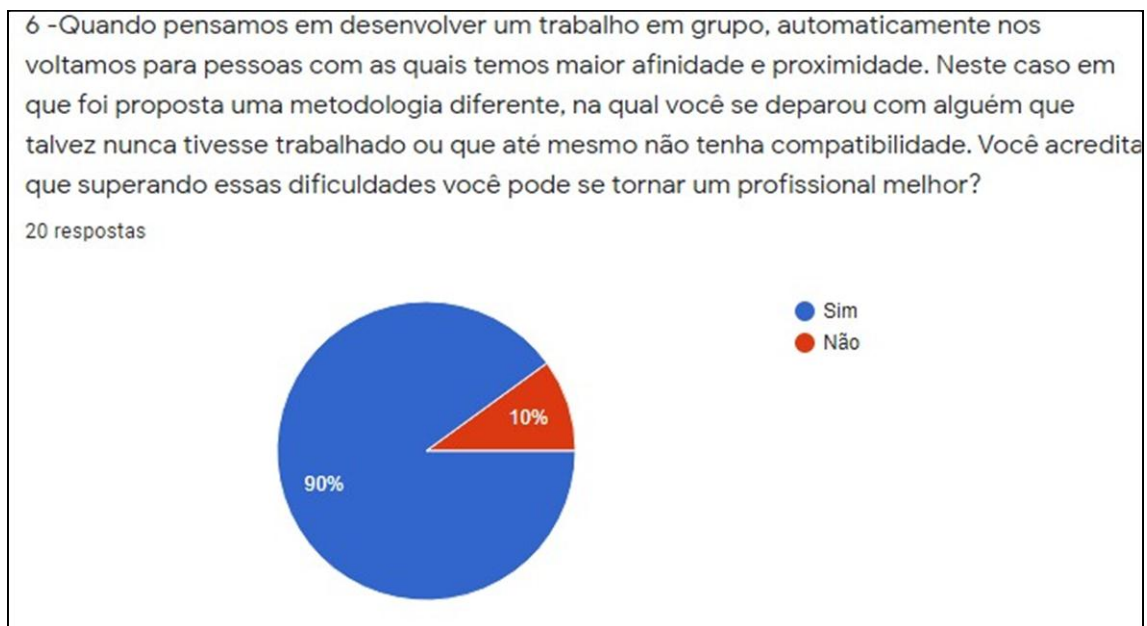
Tabela 5: Justificativa da questão cinco

Aprende com as diferenças de personalidades
Aprender a lidar com pessoas
Entrar nesse processo de auto me avaliar e ver aonde tenho que melhorar
Desafio de trabalho, tema e desenvolvimento
Acredito que a tolerância de fazer o trabalho com uma pessoa que nunca trabalhei antes
Aprender a trabalhar com pessoas fora da minha zona de conforto, afinidade
Aumento de conteúdo teórico e desenvolvimento prático
No meu caso, uma visão diferente da minha, a qual pode agregar muitos conhecimentos, e sempre buscar extrair o melhor das pessoas para agregar de alguma forma uma maior flexibilidade
Conhecer meus direitos e deveres

Fonte: Autores, 2019.

Na questão seis foi colocado em contexto que na maioria das vezes quando os alunos vão desenvolver um trabalho em equipe procuram sempre as mesmas pessoas, na qual possuem mais afinidade e proximidade, diante disto foi questionado se eles superando essas dificuldades poderiam se tornar um profissional melhor, 10% dos questionados responderam que não, pois julgam depender do perfil do outro participante, já que não pretende impor e cobrar ações.

Gráfico 6: Questão seis



Fonte: Autores, 2019.

Em contrapartida 90% dos entrevistados admitem que sim, porque no mercado de trabalho terão que realizar atividades com diferentes tipos de pessoas e perfis, contribuindo também no desenvolvimento de habilidades como resiliência, comunicação, respeito, flexibilidade e muitos outros.

Tabela 6: Justificativa da questão Seis

Acredito que faz toda diferença se tornar um m profissional que está as apto a lidar e trabalhar com diferentes tipos de pessoas e personalidades.
Porque lidar com pessoas, exerce muita habilidade, pois somos muitos diferentes e pode ocorrer discordâncias no andamento do trabalho
Apesar dos integrantes serem pessoas nos quais já trabalhei anteriormente e já conhecer a metodologia de cada um
Cada pessoa tem um jeito de trabalhar ou até mesmo de se apresentar e assim nos conhecemos outros estilos exemplo, postura muito sendo para nós corrigir e nos ajudar a melhorar nossas qualidades
Trabalho não é em grupo é em dupla, a partir do momento que se desenvolva em grupo acredito que seja criada outra postura e expectativa
Porque no mercado de trabalho teremos que realizar atividades com diferentes tipos de pessoas com perfis diferentes dos nosso

Fonte: Autores, 2019.

No segundo questionário perguntou-se de que forma foi desenvolvido o trabalho, como as tarefas foram divididas ou ainda se ocorreu uma reunião em que a equipe discutiu as ideias ou ainda se cada um fez sua parte e depois juntaram. Os alunos foram questionados se o trabalho está sendo realizado em equipe ou somente um do grupo está desenvolvendo e também se possuíam o conhecimento do que é trabalhar em equipe, qual a importância e objetivo.

No decorrer da pesquisa analisou-se também se os alunos estavam conseguindo desenvolver o trabalho de fato em equipe, pois a equipe foi sorteada pelo professor, foi questionado para os entrevistados qual a concepção que eles tinham a respeito do trabalho em equipe, sua importância e objetivo.

De modo geral, verificou-se que as duplas conseguiram distribuir as tarefas de forma homogenia, na maior parte dividiram o conteúdo e depois se reuniram para elaborar o trabalho, outros se reuniram para discutir e desenvolver junto, a minoria desistiu do curso e o outro teve dificuldade, pois eles tiveram que realizar o trabalho sozinho.

Tabela 7: primeira questão do questionário dois

<p>1 – Nessa primeira etapa, de que forma foi desenvolvido o trabalho? As tarefas foram divididas, vocês se reuniram para discutir as ideias ou cada um fez sua parte e depois juntaram?</p> <p>21 respostas</p> <p>As tarefas foram divididas, porém não houve a produção.</p> <p>Cada um fez sua parte.</p> <p>As tarefas foram divididas no primeiro momento, mas no decorrer do trabalho iremos nos reunir.</p> <p>Entramos num consenso, nos falamos em sala de aula e por celular, e-mail. Cada um fez uma parte e a divisão das falas</p> <p>Sim, a dupla se reuniu e discutimos e selecionamos o conteúdo a ser apresentado para os demais colegas. O trabalho está sendo desenvolvido em conjunto e não separadamente</p> <p>Nessa primeira etapa não nos reunimos, dividimos as tarefas e fomos traçando ideias para chegar num ideal</p> <p>Não, o outro integrante da dupla abandonou o barco (Faculdade)</p> <p>Através de pesquisa bibliográfica. Houve encontro para definir métodos de apresentação e igualar as ideias para que seja falada a mesma coisa</p> <p>Nós discutimos e fizemos juntas</p> <p>Foi realizada a pesquisa junto onde cada um contribuiu com uma ideia para montar a apresentação</p> <p>Nós nos reunimos, fizemos juntos</p>
--

Fonte: Autores, 2019.

Na segunda questão pode-se observar que a maioria das duplas conseguiu realizar o trabalho de forma a trabalhar em conjunto, desenvolvendo o conceito de equipe, analisou-se que alguns tem duvida sobre a diferença entre grupo e equipe, apenas em dois casos que não foi possível o trabalho em equipe, devido a problemas com membros das duplas.

Tabela 8: Segunda questão do questionário dois

2 – Você acredita que o trabalho está sendo realizado em equipe ou somente um do grupo está desenvolvendo?

21 respostas

Em equipe
Somente uma única pessoa.
Equipe
Em equipe, cada um com sua flexibilidade
Como o trabalho está sendo desenvolvido em dupla, as atribuições estão sendo bem delegadas e ambas as partes estão trabalhando em conjunto
Acredito que está sendo em equipe neste primeiro momento de apresentação
Individual
Já muito a ser melhorado na minha opinião ninguém age de forma igual, sendo assim cada um da uma importância para as obrigações atribuídas. (Dadas por ex.)
Está em equipe
Em equipe, apesar do meu par estar pensando em desistir do curso.
Estamos desenvolvendo em equipe

Fonte: Autores, 2019.

Em compensação a questão anterior, quando questionado sobre o conceito de equipe, as respostas foram unânimes em que o conceito de equipe é trabalhar em conjunto para obter um melhor objetivo final, com união, responsabilidade, comprometimento, juntando ideias, discutindo para inovar juntos. Os entrevistados têm sim um conceito correto sobre o assunto, mas ainda confundem equipe e grupo.

Tabela 9: Terceira questão do questionário dois

3 – O que é trabalhar em equipe para você?

21 respostas

Trabalhar em equipe é cada um expor suas opiniões, e discutir passivamente sobre o assunto, aceitar as críticas, que geralmente são construtivas.

Entrar num consentimento todos da equipe, acima dos interesses de cada um, a equipe tem que estar no objetivo em comum

Um ajudar o outro, decidir as atribuições e delegar trabalhos e os fazer em conjunto sempre havendo cooperação entre todos os envolvidos a fim se alcançar ou atingir um bem comum entre todos

Trabalhar em equipe, é um trabalho em conjunto onde todos devem se ajudar para buscar o mesmo objetivo.

Todos seguindo rumo a um objetivo desenvolver o melhor conteúdo com a parceria de todos os envolvidos. Sempre tratando com igualdade e ajudando as pessoas do grupo que apresente dificuldade.

Trabalhar juntos com o intuito de atingir determinado objetivo, sem que haja prejudicados.

Entender que existe mais que um grupo, na onde existe cooperação.

Todos colaborarem, cada um com o seu dom para um bom resultado final

É trabalhar junto mesmo, um ajudando o outro

Trabalhar em equipe é quando ambas as partes desenvolvem de maneira igual, além de compartilhar as ideias com o grupo, onde todos devem estar de acordo e/ou atualizados.

Fonte: Autores, 2019.

Para os entrevistados o trabalho em equipe é importante pois gera experiência, não sobrecarrega o outro, desenvolve relacionamento, qualidae e confiança, aprendizado na divisão das tarefas e atribuições de funções, promove o *network*, aprende a lidar com as diferenças e respeitar a opinião do outro, desenvolvendo habilidades sociais como empatia e colaboração.

Tabela 10: Quarta questão do questionário dois

4 – Para você qual a importância do trabalho em equipe?	
21 respostas	
Relacionamento	É muito importante para o crescimento das pessoas no relacionamento no ambiente de trabalho. Só tem a acrescentar no âmbito profissional, sempre manter um bom relacionamento com as pessoas.
Qualidade, confiança	Aprender a trabalhar em conjunto dividindo os afazeres e as atribuições. Ajuda muito também a fazer com que as pessoas interajam entre si
	A importância é porque um trabalho feito com uma boa equipe, é um trabalho entrosado, o relacionamento é respeitoso e se torna mais fácil e prazeroso.
	Promove o network, podemos ter contato com pessoas diferentes conhecendo ali as melhorias e os defeitos de cada um.
	Aprender a lidar com as diferenças, respeitar a opinião do outro (principalmente aquelas que diferem das nossas).
	Desenvolver habilidades sociais, tais como a empatia e colaboração.
	É importante para realizar um trabalho de forma mais leve, rápida, com visões complementares sobre o assunto
	Muito importante para o desenvolvimento pessoa, aprendemos um com o outro

Fonte: Autores, 2019.

Por fim, de acordo com o resultado da pesquisa o objetivo de desenvolver o trabalho em equipe é praticar técnicas e aprendizagem, diminuir erros e compartilhar experiência e informação, alcançar o sucesso pleno, unir pessoas com opiniões divergentes, conseguir um bom resultado final, além de desenvolver os relacionamentos interpessoais.

Para alguns alunos irá prepará-los para o mercado de trabalho, em que terão que lidar com pessoas distintas com opiniões e personalidades diferentes, alcançando metas e objetivos, promovendo crescimento pessoal e profissional, ajudando na autoconfiança.

Tabela 11: quinta questão do questionário dois

5 – Em sua opinião qual o objetivo de se desenvolver um trabalho em equipe?
21 respostas
O objetivo é unir as pessoas, mesmo com opiniões divergentes
Crescimento da empresa e de todas os beneficiários
Aprender a trabalhar em conjunto e conviver com novas pessoas
Trabalhar em equipe deve ser um aprendizado, pois no ambiente de trabalho, devemos todos ter o mesmo foco é objetivo. Todos devem trabalhar juntos e com o mesmo objetivo para bons resultados
Em equipe tudo se desenvolve naturalmente o trabalho ou a função dentro da empresa flui melhor, você consegue desenvolver um trabalho direto e alcança sempre um bom objetivo
Nos preparar para o mercado de trabalho, onde temos que lidar com pessoas distintas, com opiniões e personalidades diferentes.
Alcançar o sucesso no objetivo
Conseguir em bom resultado final, além de desenvolver os relacionamentos interpessoais
Aprendemos mais como lidar com outras pessoas

Fonte: Autores, 2019.

No terceiro questionário da pesquisa foi solicitado que respondessem de que forma foram elaboradas as questões a serem aplicadas nas empresas, se houve orientação quanto à elaboração das questões, como ocorreu a aplicação dos questionários, ao aplicar as questionado nas empresas, elas foram solicitas ao responderem, se os alunos acreditam que as respostas dadas pelo entrevistado foram suficientes para desenvolver o trabalho e ainda como ocorreu a apresentação do trabalho em todas as etapas, se eles se sentiram seguros quanto ao domínio do assunto.

No questionário aplicado foi possível analisar como a equipe desenvolveu o trabalho e como mensuraram o resultado das respostas dadas pelas empresas entrevistadas, de que forma tomaram as decisões com relação as apresentações, como se sentiram ao apresentar e como se deu o entrosamento da equipe durante o processo das apresentações.

Tabela 12: Questão um do terceiro questionário

1- De que forma foram elaboradas as questões a serem aplicadas nas empresas?
20 respostas
Pelo Google Forms
Foram elaboradas dez questões de múltipla escolha
Através de pesquisas sobre o assunto que poderiam nos ajudar a chegar a uma conclusão
As questões foram elaboradas de acordo com o que queríamos observar dos entrevistados
Foram elaborados com base em opções bem delimitadas para melhor apuração dos dados
Questionário estudo sobre o conteúdo aplicado no tema do trabalho
Através de perguntas dissertativas
De acordo com o teórico foi desenvolvido questionário e montado no google forms
Foram elaboradas com base em opções bem delimitadas para melhor apuração dos dados
Pesquisa e foram elaborada google form
Diretas sim ou não
Discutimos algumas ideias e desenvolvemos diante de tal

Fonte: Autores, 2019.

De acordo com as respostas obtidas a maioria das duplas utilizou da ferramenta *Google Forms* para a aplicação das pesquisas nas empresas, elaborando as questões de forma a obter um maior número de informações possíveis, de modo objetivo para melhor apuração dos dados.

Tabela 13: Questão dois do terceiro questionário

2- Houve orientação quanto à elaboração das questões?
21 respostas
Sim
Sim
Houve uma correção e dicas
Sim, o professor passou várias orientações antes da aplicação do questionário
Sim. O professor nos auxiliou desde a elaboração das perguntas a forma como deveríamos aplicar
Apesar correção do professor mas não necessitou de alterações
Houve
Sim. O professor analisou e filtrou as questões
Sim, do professor da disciplina referente ao trabalho

Fonte: Autores, 2019.

Os alunos foram orientados pelo professor quanto a elaboração das questões até a forma de aplicar, efetuou correções, analisou e filtrou algumas questões tornando o questionário dos alunos mais eficiente e eficaz.

Tabela 14: Questão três do terceiro questionário

3- Como ocorreu a aplicação dos questionários?
21 respostas
A aplicação ocorreu por meio do Google formulários para uma maior facilidade na hora de tabular os dados
Tranquilo on line
Pelo site passado em mensagem via whats
Pessoalmente direto com o proprietário do estabelecimento
Através de formulários do google
Google form
Google forms
Através de perguntas diretas, pessoalmente
Com a gestora da empresa, na sala dela, através de gravação. Foi praticamente um "bate papo", Foi bem banaca
Foi aplicado via google forms
Os questionários foram aplicados via WhatsApp para os grupos dos semestres da Fatec já que possuíam caráter profissional e acadêmico
Através de grupos de redes sociais e empresas

Fonte: Autores, 2019.

A maioria dos alunos aplicaram os questionários por meio de aplicativo de mensagens, mas também utilizaram método de questões feitas diretamente a gestão da empresa por intermédio de entrevista ou gravação das questões.

Tabela 15: Questão quatro do terceiro questionário

4- As empresas foram solicitadas ao responderem o questionário?
20 respostas
Não
Os colaboradores sim, não foi realizado com PJ
Não, pelo menos não no caso do meu questionário
Sim, foram
Sim, foi aplicado com os alunos da Fatec
Foram
Na parte dos funcionários sim
Sim, foi aplicada em duas empresas que atenderam com atenção e disposição
Não fomos na empresa, aplicação ocorreu de forma online
Foi
Sim. As respostas foram de fácil alcance
Sim

Fonte: Autores, 2019.

Conforme as respostas obtidas as empresas em sua maior parte foram solicitadas ao responderem as questões, em poucos casos as empresas deram respostas vagas ou não foram colaborativas.

Tabela 16: Questão cinco do terceiro questionário

5- Você acredita que as respostas dadas pelo entrevistado foram suficientes para desenvolver o trabalho?
21 respostas
Sim
Sim
Sim, as respostas foram bem específicas para a realização da coleta de dados
Sim. Pois entrevistamos duas empresas, uma de grande, outra de pequeno porte, fornecendo todas informações necessárias
Sim, foi suficiente, mais do que o esperado
Em partes
Totalmente
Sim acredito que foram de grande ajuda para o desenvolvimento
Parcialmente sim

Fonte: Autores, 2019.

Para a composição do trabalho os alunos disseram que as respostas dadas pelos entrevistados foram suficientes na elaboração do conteúdo do trabalho, sendo que um discente diz que as respostas recebidas foram mais que esperada, somente em dois casos que a dupla achou que as respostas foram parcialmente suficientes.

Tabela 17: Questão seis do terceiro questionário

6- Como ocorreu a apresentação do trabalho em todas as etapas?
21 respostas
A primeira etapa foi a apresentação, o conceito do tema e a segunda etapa foi a apresentação dos resultados obtidos através da pesquisa aplicada
Conforme previsto
Através de apresentação oral para a turma em forma de slides em sala de aula
Normalmente
Apresentando o que foi pedido dentro do cronograma
Expositivo
Não houve dificuldades, além do normal
Tranquilamente
Satisfação
Expositiva
De forma tranquila, cada um teve a sua vez para falar
Desenvolvimento ocorreu de forma dividida com a dupla, tendo resultado satisfatório

Fonte: Autores, 2019.

As apresentações do trabalho foram realizadas de forma tranquila e satisfatória, tudo ocorreu conforme o previsto seguindo as orientações do professor que passou um cronograma em que deveria conter duas apresentações, a primeira sendo a apresentação do conceito do tema e na segunda foram apresentados os resultados da pesquisa aplicada.

Tabela 18: Questão sete do terceiro questionário

7- Sentiu-se seguro quanto ao domínio do assunto? Explique.
20 respostas
Sim, eu e minha dupla pesquisamos muito sobre o tema, para poder apresentar bem o trabalho
Sim, pois estudei o assunto antes de apresentar
Sim, já era algo que eu possuía conhecimento
Sim, demonstre domínio do assunto
Não porque Gestão é muito difícil e pessoas não são fáceis de lidar
Sim. Pois por trabalhar no ramo e conhecer a empresa em questão qual entrevistei, facilitei a apresentação
Em partes, por conta de nervosismo esquecemos alguns comentários, mas o importante foi dito
Sim, demonstrei domínio do assunto
Sim, tema fácil
Sim
Sim, não tive dificuldade, pois conhecia o conteúdo
Sim, o tema foi estudado para o desenvolvimento e apresentado

Fonte: Autores, 2019.

Segundo a maioria dos os alunos entrevistados, não tiveram dificuldade para realizar a apresentação do trabalho, pois estudaram o tema e alguns até acharam o tema que foi sorteado fácil, outros trabalham no ramo, então por conta disso tiveram maior facilidade.

Uma pequena parte teve dificuldade por achar difícil lidar com pessoas ou até mesmo pelo nervosismo afetar o raciocínio deixando de fazer comentários necessários, ou ainda por ser tema diferente, mas destaca ter aprendido a cada etapa do trabalho desenvolvido.

Tabela 19: Questão oito do terceiro questionário

8- Como foi feita a divisão da apresentação?
21 respostas
Foi dividido em partes iguais
Cada um escolheu a parte que mais se identifica e conhece
Divisão aleatória para as apresentações dentro de sala de aula
Delimitou-se um determinado número de questões a serem elaboradas por cada integrante
Foi feita em partes iguais cada um comentava um slide
Cada um da equipe entrevistou uma empresa através de comunicação e trabalho em equipe
Cada uma escolheu o que queria falar sendo dividido ao meio a quantidade de slide
Delimitou-se um determinado número de questões a serem elaboradas para cada integrante do grupo
No momento da apresentação meio a meio
1/2 à 1/2
De forma com a dominação de cada
Cada um apresentou sobre a empresa onde aplicou a pesquisa

Fonte: Autores, 2019.

O trabalho foi dividido em partes iguais pela maioria das duplas em que cada aluno pode falar da parte que mais se identificou, em alguns casos, cada um apresentava um slide, outros apresentaram o questionário que cada um desenvolveu.

Tabela 20: Questão nove do terceiro questionário

9- Todos concordaram com a forma como foi feita a divisão das partes?
21 respostas
Sim
Sim
Sim, gostei bastante
Sim, foi de comum acordo
Em questão da apresentação sim
Sim foi acordado
O mesmo da 8

Fonte: Autores, 2019.

Dentre os 21 discentes entrevistados, parte deles diz que todos concordaram com a forma em que foram divididas as partes da apresentação. E conseguiram expor todas as informações importantes pontos principais, referentes a temática da apresentação, assim sendo, o objetivo foi cumprido.

Tabela 21: Questão dez do terceiro questionário

10- Quanto a sua apresentação você acredita que conseguiu expor todas as informações relevantes ou faltou algo?
21 respostas
Acredito que sim
Acredito que conseguimos passar bem o conceito do nosso tema
Sim, era algo bem tranquilo dd se expor
Sim, dentro do que foi pedido
Sim, todas as informações necessárias foram ditas
Sim, consegui expor
Sim, não faltou
Sim, expor todas informações
Sim, foi exposto
Sim, foram todos falado
Sim. Acredito que por causa do nervosismo algumas coisas não saíram completas
Foram todas expostas

Fonte: Autores, 2019.

Os entrevistados relataram que as apresentações ocorreram conforme o planejado, de forma simples e didática, que apesar do nervosismo não houve imprevisto, exceto em um caso em que o aluno reclamou por fazer a parte teórica sozinho.

Tabela 22: Questão onze do terceiro questionário

<p>11- Quanto a apresentação do grupo em um todo você acha que aconteceu da forma como foi combinado? Houve algum imprevisto? Explique.</p> <p>21 respostas</p> <p>Sim, todos apreentaram de forma simples mas bem didática</p> <p>Sim</p> <p>Sim, estamos tentando manter o cronograma e encontrar tudo dentro do pedido das datas</p> <p>Sim, não houveram imprevistos</p> <p>Acredito que sim, mas como dito anteriormente o nervosismo atrapalha um pouco. Mas foi bem apresentado</p> <p>Sim</p> <p>A apresentação não foi em grupo, no meu caso em dupla, o imprevisto foi de fazer o trabalho teórico sozinha, sem ajuda</p> <p>Apresentação simples. sem imprevistos como o combinado</p> <p>Sim, não houve imprevistos, apenas análises dos conhecimentos</p> <p>De acordo com o combinado</p> <p>Aconteceu da forma planejada. Estavam preparados</p> <p>Foi feito conforme combinado</p>
--

Fonte: Autores, 2019.

Perguntou-se também como foi feita a divisão da apresentação, se todos concordaram com a forma como foi feita a divisão das partes, quanto à apresentação individual se conseguiram expor todas as informações relevantes ou faltou algo e também em relação à apresentação da equipe em um todo se aconteceu da forma como foi combinado ou se houve algum imprevisto.

Nesta primeira questão foi questionado se os alunos sabiam diferenciar o trabalho em grupo e equipe. De modo geral, os alunos relataram que trabalho em equipe se dá quando todos trabalham de forma colaborativa, unidos no mesmo propósito em que há interesse mútuo, diferente de um grupo em que as pessoas exercem suas funções sem se preocuparem com o outro, agindo de forma individual e mecânica.

Questão um: (...). Define-se equipe também como um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com um propósito,

metas de desempenho e abordagem comuns, e pelos quais se mantém mutuamente responsáveis (LACOMBE, 2011, p. 23). Em sua opinião existe diferença de se trabalhar em grupo ou equipe? Explique.

Tabela 23: Resposta da questão um do quarto questionário

Uma boa comunicação entre a equipe pode ser alcançada através da troca de idéias e opiniões sobre o tema e sobre o desenvolvimento do trabalho. Entre várias conversas é possível sempre a chegar a um comum acordo.
Uma comunicação clara e objetiva pode facilmente influenciar toda uma equipe, outro fator importante, é não se estabelecer metas inalcançáveis que ocasionem desmotivação.
Acredito que a comunicação é fundamental para o andamento do trabalho em equipe, pois é necessário estabelecer uma relação de confiança entre as partes para que cada um realize e opine sobre todos os processos para o alcance do objetivo. Às vezes quando as pessoas não têm muita intimidade pode ser difícil tentar entrar em um "conflito" para perguntar algo que determinada pessoa ficou encarregada, mas é necessário para que tudo esteja claro para todas as partes envolvidas.
Uma boa comunicação sempre será ótima ferramenta na gestão de pessoas para desenvolver relações, desenvolver a qualidade do trabalho em equipe, otimizar os custos com endomarketing e contribuir com o crescimento pessoal e profissional dos talentos da organização.
Quando se comunicam a menos chances de ocorrerem erros e falhas nos processos internos e externos das empresas
Considerando que a comunicação é o meio mais correto de expor as opinião de todos os lados , quando a comunicação é clara e objetiva todas as opniões são claras ajudando nas tomadas de decisões
A comunicação podemos classificar como efetiva se fizer sentido para equipe.. A gestão não manda, e sim que conduz. E, para conduzir, é preciso conhecer as percepções e necessidade de cada individuo.

Fonte: Autores, 2019.

Na segunda Questão foram questionados qual a percepção dos discentes quanto a comunicação, se pode ou não influenciar o desenvolvimento do trabalho em equipe, para eles uma boa comunicação é uma ferramenta que levará o gestor a conduzir seu trabalho de forma coesa e concisa.

Todos concordaram unanimemente que uma boa comunicação é fundamental para a gestão realizar qualquer trabalho em equipe, trocar ideias de forma clara e objetiva, utilizando de uma linguagem comum que desenvolverá um bom relacionamento e conduzirá a equipe a um resultado efetivo.

Questão dois: Relações interpessoais podem ser firmadas por meio do processo de comunicação, permitindo que as pessoas opinem, demonstrem suas emoções e até mesmo possam falar e ser ouvidas, dividindo experiências e aprendizados, com a percepção de que fazem parte de um mesmo objetivo

(FRANÇA et al, 2014). Na sua percepção como uma comunicação efetiva pode influenciar no desenvolvimento do trabalho em equipe?

Tabela 24: Resposta da questão dois do quarto questionário

Melhorar desempenho, produtividade, atingir as metas rapidamente tendo o menor custo, melhoria de resultados em um contexto geral.
Oferecer uma base para que as pessoas se desenvolvam a partir dela. O treinamento vai ser igual para todos, mas alinhado com as habilidades individuais, leva a resultados diferentes.
Capacitar os talentos e otimizar os processos. Treinamentos são oportunidades que os talentos têm para melhorar o seu potencial de trabalho e torná-lo cada vez mais excelente em qualidade, tempo, otimizando custos para a empresa.
Treinar as pessoas para que fiquem cada vez melhor e diminuir os erros que muitas vezes são fáceis de corrigir mas que acontecem com frequência
O treinamento tem como objetivo desenvolver e melhorar capacidades já existentes ou não em cada indivíduo, o treinamento serve como aperfeiçoamento.
Elevar o nível de profissionalismo, Impulsionar a eficiência. Desenvolver aperfeiçoar a equipe ou indivíduo, elevar as habilidades. Treinamento é uma aprendizagem ou conhecimento que está relacionado à rotina diária do empregado.
Os principais objetivos de um treinamento é, capacitar o indivíduo para estar apto de forma inteligível à fim de realizar determinadas funções e tarefas.

Fonte: Autores, 2019.

Nesta questão os alunos foram questionados quais eram os objetivos de um treinamento, na totalidade concluíram que o objetivo do treinamento é treinar e desenvolver o indivíduo, melhorando o desempenho, a produtividade, desenvolvendo habilidades, capacitando talentos e melhorando processos. Concluíram ainda que deste modo, o gestor eleva o profissionalismo da equipe impulsionando a eficiência, aprimorando o conhecimento, alcançando a excelência.

Questão três: De acordo com Lacombe (2011), treinamento é definido como qualquer exercício que auxilie o indivíduo a estar capacitado a praticar suas atividades, dessa forma poderá ampliar seu desempenho. Para você quais os principais objetivos de um treinamento?

Tabela 25: Resposta da questão três do quarto questionário

Melhorar desempenho, produtividade, atingir as metas rapidamente tendo o menor custo, melhoria de resultados em um contexto geral.
Oferecer uma base para que as pessoas se desenvolvam a partir dela. O treinamento vai ser igual para todos, mas alinhado com as habilidades individuais, leva a resultados diferentes.
Capacitar os talentos e otimizar os processos. Treinamentos são oportunidades que os talentos têm para melhorar o seu potencial de trabalho e torná-lo cada vez mais excelente em qualidade, tempo, otimizando custos para a empresa.
Treinar as pessoas para que fiquem cada vez melhor e diminuir os erros que muitas vezes são fáceis de corrigir mas que acontecem com frequência
O treinamento tem como objetivo desenvolver e melhorar capacidades já existentes ou não em cada indivíduo, o treinamento serve como aperfeiçoamento.
Elevar o nível de profissionalismo, Impulsionar a eficiência. Desenvolver aperfeiçoar a equipe ou indivíduo, elevar as habilidades. Treinamento é uma aprendizagem ou conhecimento que está relacionado à rotina diária do empregado.
Os principais objetivos de um treinamento é, capacitar o indivíduo para estar apto de forma inteligível à fim de realizar determinadas funções e tarefas.

Fonte: Autores, 2019.

Foram questionados qual seria a opinião deles de como se dá o autodesenvolvimento, e como respostas disseram que por meios de livros, curso e palestras, melhoria contínua, prática de novas habilidades, vontade mudança, ousadia, assumindo a responsabilidade pela própria evolução, tendo resiliência.

Questão quatro: Cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Desenvolvimento gerencial ou administrativo é autodesenvolvimento. Quem deseja se desenvolver com certeza terá oportunidades de fazê-lo, mas quem desejar “ser desenvolvido” por terceiros não o conseguirá (LACOMBE, 2011, p. 393). Na sua opinião de que forma se dá o autodesenvolvimento?

Tabela 26: Resposta da questão quatro do quarto questionário

O autodesenvolvimento vêm através de novos conhecimentos vindos de cursos, livros, palestras, e até mesmo na prática de novas habilidades, onde estes se acrescentam com suas habilidades já existentes e nos mostram um caminho novo.
Através da melhoria contínua, sempre buscar o melhor a cada dia, informação, capacitação, entre outros.
É necessário que as pessoas recebam as ferramentas para o desenvolvimento, mas obviamente tudo parte do indivíduo. Se a pessoa está aberta à evolução, então realizará todas as suas atividades de forma entusiasmada, pois sabe que cada atividade é um novo conhecimento adquirido.
Cada talento deve buscar o que deseja e aproveitar as oportunidades que surgem no dia a dia. Sempre haverá oportunidades para o aprendizado e o crescimento pessoal e profissional. Cabe a cada um estar preparado e apto para atender ao que o mercado necessitar.
A pessoa deve tentar melhorar e crescer a cada dia para se desenvolver cada vez mais,tem que mostrar interesse e dedicação
O autodesenvolvimento se da por conta de interesses pessoais de cada indivíduo , capacidades se desenvolvem quando se tem um interesse em progressos pessoais.
Na vontade de mudança, de ser ousado, saber onde quer chegar, ter objetivos, conhecer as habilidades de natureza, saber até onde pode chegar,o indivíduo assume a responsabilidade pela sua evolução

Fonte: Autores, 2019.

Para a próxima questão foi apresentado um conceito sobre algumas competências exigidas pelas empresas e logo após questionado se as competências foram exercidas, segundo os entrevistados os alunos mostraram suas habilidades na prática, alguns demonstrando habilidades para liderar e outros para serem liderados. Foi citado também o importante desenvolvimento da comunicação, já que foi necessário trabalharem com parceiros nos quais não estavam habituados, ressaltaram ainda importância de buscar conhecimento adquirindo um grande desenvolvimento profissional.

Questão cinco: Algumas competências comuns são exigidas pela empresa, tais como, as pessoas devem querer sempre aprender, saber se comunicar com a equipe e ser colaborativo, ser criativo e saber resolver problemas criando soluções, conhecer a tecnologia atual que auxilia na comunicação com a equipe, ter conhecimento no ramo em a empresa atua de forma global e ter capacidade de liderança e inovação no aprendizado e conhecimento (CHIAVENATO, 2015). Você acredita que no desenvolvimento do seu trabalho as competências acima citadas foram exercidas? Justifique.

Tabela 27: Resposta da questão cinco do quarto questionário

Sim, a comunicação e colaboração de ambas as partes juntamente com a tecnologia foram fundamentais para a conclusão do trabalho proposto.
Sim. A comunicação foi necessária para todo o processo do trabalho já que ambas partes precisavam ter a clareza do andamento dos processos que cada um se encarregou para depois ajudar a melhorar se preciso.
Sim. Conseguimos desenvolver todo o conteúdo do trabalho com qualidade e satisfação, sempre acreditando no sucesso da equipe, cada uma, fazendo o seu melhor.
Acredito que algumas sim, pois sempre temos treinamento e cursos sobre isso, tanto cursos online quanto reuniões
Acredito que no meu desenvolvimento pessoal aprendi a trabalhar em diferentes ramos, liderar ser liderado, isso faz adquirir um grande desenvolvimento profissional
Na questão em particular no meu trabalho a rotina diária exige todas as habilidades e comunicação, conhecimento em tecnologias.
Sim. Para a realização do meu trabalho as competências julgadas fundamentais por Chiavenato de fato foram exigidas pelo meu gestor e a equipe de RH da empresa ao qual faço parte.

Fonte: Autores, 2019.

Questão seis: A comunicação mesmo acontecendo de forma correta pode trazer consideráveis vantagens, mas por outro lado pode causar grandes problemas. Conforme a visão de Matos (2009, p. 2), comunicação é o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)”. Quanto à comunicação da equipe em relação à pesquisa do trabalho como a tecnologia contribuiu para o desenvolvimento do mesmo? Explique.

Como resposta desta Questão os discentes disseram que a tecnologia contribuiu de forma efetiva à auxiliar na comunicação com o uso do aplicativo de mensagens para agilizar as discussões necessárias para o trabalho. A plataforma Google Forms foi de grande utilidade para a realização das pesquisas, agilizando o processo da tabulação e obtenção dos resultados.

Tabela 28: Resposta da questão seis do quarto questionário

A pesquisa do trabalho foi desenvolvida na plataforma do google forms, onde auxiliou na hora da tabulação dos dados e leitura mais eficaz dos resultados atingidos, facilitando nesse quesito.
O computador foi o grande destaque na montagem e formatação do trabalho juntamente com os recursos que acompanham o dispositivo, para tabulação de dados, a matemática se fez presente.
Contribuiu imensamente, pois fora o horário de aula não tivemos muito tempo de nos juntarmos para a realização das atividades e tivemos que nos comunicar por diversos meios digitais.
A tecnologia contribuiu com a velocidade na comunicação. Na comunicação via WhatsApp, renovação dos livros, busca por teóricos via biblioteca virtual, Google acadêmico, SciELO, etc.
Facilitando a pesquisa e a apuração de resultados, tendo assim mais agilidade no processo o que sem ela seria meio demorado
A tecnologia facilita a comunicação, pois através de e-mail, mensagens em grupos e diferentes tipos de comunicação que a tecnologia disponibilizar atualmente, pôde-se passar uma informação para muitos apenas de uma forma.
Nos tempos atuais a tecnologia é extremamente necessária, e se tratando no trabalho foi utilizada como ferramenta de coleta de dados, que foram a base do estudo.

Fonte: Autores, 2019.

Questão sete: Existe um questionamento muito grande das empresas quando são procuradas para participarem de um estudo de caso, já que normalmente os acadêmicos não costumam voltar a empresa para apresentarem os resultados das pesquisas ou análises. Você procurou uma empresa para participar do seu estudo e agora de que forma pretende dar a empresa pesquisada um feedback quanto a pesquisa realizada?

Por alguns alunos foi respondido que pretende apresentar os resultados para a empresa no segundo semestre de 2019, outros disseram ter apresentado um feedback, além de uma cópia do trabalho, uma dupla ainda pretende enviar um plano de melhorias e sugestões, uma outra parte das duplas fizeram o trabalho com base em teóricos, analisando as empresas de modo geral.

Tabela 29: Resposta da questão sete do quarto questionário

<p>Sim, um dos trabalhos acadêmicos feitos no segundo semestre do curso de Gestão Comercial exigia estudo de caso e pesquisa de campo, assim que o trabalho foi concluído, a empresa não só teve um feedback mas também recebeu uma cópia encadernada e colorida do trabalho.</p>
<p>Acredito que apresentar o resultado final do trabalho é o mínimo a ser feito após a participação das empresas.</p>
<p>Não pensamos em nada ainda. Mas, podemos transmitir o resultado da pesquisa aos interessados, no início do próximo semestre.</p>
<p>Enviando um plano de melhorias e sugestões, para que assim se eles desejarem pudessem desenvolver um sistema para melhorar e corrigir as falhas</p>
<p>Não procurei nenhuma empresa para fazer um estudo de caso o meu tema foi baseado em teóricos, portanto as empresas foram avaliadas de uma maneira geral.</p>
<p>Sim, na empresa onde foi feito um trabalho no segundo semestre, apresentamos em duas matérias e foi enviado por e-mail nossos dois trabalhos.</p>
<p>Procurei sim uma empresa para fundamentar o meu trabalho, a única forma que eu posso dar um feedback sobre a minha pesquisa será, aplicando dia a dia os meus questionamentos começando por mim, fazendo a minha parte os que estão a minha volta, observarão e quem sabe farão o mesmo.</p>

Fonte: Autores, 2019.

Questão oito: França (2009) enfatiza que as habilidades necessárias para determinado cargo são divididas em três grupos, habilidades voltadas à interação pessoal, no qual precisa ter capacidade para ouvir, saber trabalhar em equipe e persuadir de forma consciente, habilidades voltadas ao processo e à qualidade, como quem analisa e entende algo por completo e habilidades voltadas à obtenção de resultados, sabendo negociar para alcançar um objetivo final. Você acredita que a pesquisa contribuiu para enriquecer os conhecimentos adquiridos em sala de uma forma prática? Conseguiu vivenciar as teorias das matérias aplicadas no semestre no qual o eixo é Pessoas?

Nas respostas dadas pode-se observar que unanimemente a resposta foi sim, pois o conhecimento enriqueceram, comentou-se que o tema foi abordado em outras disciplinas do eixo, que foi uma grande experiência a forma na qual se realizou o trabalho em duplas, desenvolvendo também habilidades diferenciadas, como liderança, tomada de decisões, comunicação, esclarecendo dúvidas sobre alguns temas, que foi importante para a vida pessoal e profissional.

Tabela 30: Resposta da questão oito do quarto questionário

Sim, a grande novidade neste semestre, foi realizar o trabalho em duplas e com uma pessoa totalmente diferente da qual já havia trabalhado antes, o que ocasionou ideias novas e amizades novas. Vivenciamos a liderança, negociação e a gestão de egos e conflitos neste trabalho.
Com certeza, o tema abordado por nossa equipe é bem recorrente não somente no meio profissional, então é muito fácil visualizar como está encaixado em todas as vertentes do eixo estudado no quarto semestre.
Sim. Foi um dos semestres que mais gostei de trabalhar e estudar, pois acrescentou conhecimento em uma área muito importante para futuros gestores.
Acredito que sim, pois muitas pesquisas foram esclarecedoras e sobre assuntos interessantes que foram abordados
Acredito que sim pois para se tornar uma gestora Precisamos ter habilidades diferenciadas, espécie-tipo de liderança , saber ouvir e analisar fatores para poder tomar decisões corretas .
Sim, foi aplicado com forma de análises e enriqueceu todo conhecimento. Na questão do estágio, pode ser colocado em prática todas as habilidades adquiridas na rotina acadêmica.
Sim, com as matérias aplicadas em sala de aula, como gestão de pessoas, endomarketing e liderança e motivação, pude interliga-las com o meu dia a dia no trabalho, facilitando o entendimento de todas.
Sim. Fizemos pesquisas acadêmicas e pessoais. Adquirimos muito conhecimento na área de Gestão de Pessoas, que foi de muita importância para a vida profissional e pessoal.

Fonte: Autores, 2019.

Questão nove: Liderança parte do pressuposto de confiança, é necessário que a equipe acredite no seu líder, dessa forma poderão cooperar sem que o líder precise impor, destaca-se nesse sentido a diferença entre líder e chefe, em que o líder conquista a confiança de seus liderados, ao contrário do chefe que impõe ordens e espera ser obedecido por meio do medo (ROBBINS, 2015). Durante o desenvolvimento do trabalho foi possível perceber uma liderança natural na equipe? De que forma? Explique.

De acordo com as respostas dadas é possível observar que durante o desenvolvimento do trabalho a liderança se sobressaiu sobre poucos alunos, já que perceberam realizar um trabalho colaborativo, dividindo as tarefas e realizando-as da melhor forma possível.

Tabela 31: Resposta da questão nove do quarto questionário

<p>Sim, existem aqueles que se sobressaem como líderes sendo respeitados e conseguindo administrar diferentes egos de uma só vez. Tivemos a vivência também com aqueles que têm a atitude de chefe impondo regras, não respeitam as opiniões dos demais e persuadindo os colegas.</p>
<p>Acredito que ambas as partes tiveram espírito de liderança em diferentes etapas do desenvolvimento do trabalho.</p>
<p>Sim. De uma maneira natural, pois nada foi imposto a nenhuma das partes. Tudo transcorreu de forma democrática.</p>
<p>Sim, um membro da equipe liderou as pesquisas passando o que cada um tinha que fazer e assim cada um teve que fazer sua parte</p>
<p>Durante o trabalho podemos conhecer diferentes personalidades, alguns possuem uma capacidade de ouvir mais do que outras e impor de uma maneira diferente as questões que pensam ser corretas .</p>
<p>Na questão do trabalho apresentado em PRIMT IV foi em dupla escolhida por sorteio, e houve uma centralização em mim toda responsabilidade do trabalho.</p>
<p>Não pois o trabalho foi elaborado em dupla, onde todos os dados obtidos eram conversados e passados via whatsapp e e-mail, no qual não consegui ter esse olhar com o meu parceiro.</p>
<p>Sim. No decorrer do trabalho, fizemos uma divisão de tarefas no qual foi concluída com sucesso. Conseguimos atingir os objetivos.</p>

Fonte: Autores, 2019.

Questão dez: A gestão de pessoas passou por muitas transformações, ainda encontram-se muitos desafios, pois gerir pessoas vai além de administrar tarefas e funções, gerir pessoas é motivar uma equipe, liderar, desenvolver competências e talentos, é fazer com que os departamentos da organização olhem juntos na mesma direção, trabalhem juntos a fim de obter um objetivo comum. Durante o processo de elaboração do trabalho quais os desafios encontrados? Descreva-os.

Assim sendo, os alunos descreveram que o maior desafio foi a comunicação na equipe, a divergência de ideias, falta de afinidade, dificuldades em coletar os dados da pesquisa, falta de cooperação do parceiro, excassez de tempo, falta de comprometimento do parceiro em relação ao trabalho, conciliação dos horários e dificuldades para a apresentação.

Tabela 32: Resposta da questão dez do quarto questionário

Acredito que o maior desafio foi comunicação na equipe, por mais que conseguíssemos conversar sobre o tema e o desenvolvimento do trabalho, as vezes ocorria divergências, onde um queria exirgir muito além do outro, e até mesmo, um fazer mais que o outro, isso causava algumas frustrações, mas com o andamento foi se adequando até a finalização do trabalho.
A divergência de ideias, algo que deve ser respeitado mas que muitos não o fazem. O grande problema é fazer com que ambas as partes sigam na mesma direção sem causar nenhum problema ou discussões.
Acredito que o maior desafio foi trabalhar com uma pessoa que não tinha muita afinidade, geralmente os trabalhos são feitos com pessoas que já conheço e sei das habilidades e posso confiar que cada um fará sua parte, desta vez foi diferente e foi necessária mais comunicação do que o normal.
O principal desafio foi na coleta de dados da pesquisa. Ficamos frustadas pois poucos alunos da Fatec responderam ao nosso questionário. Gostaríamos que todos tivessem respondido...
Em termos de pesquisa foram tranquilos,na única dificuldade foi ir atrás Brás informações necessárias
Encontrei diferentes opiniões e também diferentes meios de resolver problemas ! A imposição e a falta de interesse também foram questões que merecem um destaque .
Toda parte teórica e elaboração e colocação de normas foram desenvolvidas por mim, sendo que o parceiro da minha dupla não cooperava com a parte que devia ser desenvolvida por ele, devendo eu dar as coordenadas para o trabalho fluir e ser entregue na data combinada.

Fonte: Autores, 2019.

Questão onze: É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes (LACOMBE, 2011, p. 18). Com o final do curso de Tecnologia em Gestão Comercial você considera que poderá exercer uma gestão com os fundamentos citados acima? Justifique.

Tabela 33: Resposta da questão onze do quarto questionário

<p>Sim, mesmo que todos se dediquem a organização cumprindo com seus deveres corporativos, deve-se ter em mente que o indivíduo possui uma família e que também precisa passar um tempo com ela além de ter tempo para exercer atividades que o deixem feliz e satisfeito. Se as organizações não tiverem isso em mente, o rendimento laboral irá cair e o colaborador ficará cada vez mais irritado e desmotivado o que irá gerar problemas futuramente.</p>
<p>Com certeza, porém a área precisa de um aperfeiçoamento contínuo e pretendo focar em áreas específicas para que consiga me aprimorar totalmente em um dos eixos da gestão comercial.</p>
<p>Sim, acredito. Nos dias atuais, a gestão de pessoas nas organizações está voltada ao desenvolvimento pessoal e profissional dos talentos. Há uma preocupação em criar um clima organizacional que possa contribuir para o desenvolvimento pessoal, profissional e social destas pessoas. Podemos ver exemplos na publicação anual da revista Exame, citando as empresas que foram premiadas como: melhor lugar para se trabalhar.</p>
<p>Creio que sim, pois o tema foi bem tranquilo e bem trabalhado durante os semestres passados até o presente</p>
<p>Considero que sim pois o curso de gestão comercial prepara integralmente um indivíduo para a gestão, ensina valores, como tomar decisões coerentes e como administrar sem que haja uma liderança imponente.</p>
<p>Os acontecimentos da vida geram necessidades, no mercado de trabalho não é diferente, as decisões que tomamos é a que passamos a evoluir e com conhecimentos adquiridos fluem como resultados, construir o autodesenvolvimento é continuar em evolução é o que se deseja como objetivo. Isso é liderar-se.</p>

Fonte: Autores, 2019.

Para essa questão os discentes responderam que o curso de Tecnologia em Gestão Comercial oferece uma base teórica para prepará-los para a profissão, mas destacam a necessidade de experiência das habilidades desenvolvidas, o dia a dia do gestor irá potencializar o desenvolvimento pessoal e profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoas se desenvolveu com a necessidade de se administrar os processos de forma mais humana, de modo a gerir não somente a parte técnica e financeira, mais também o capital humano das organizações, que por sua vez auxilia na interligação dos departamentos, trabalhando em uma sinergia, de maneira que cada departamento ajude o outro, em que a ação de um determinado setor seja pensada de forma consciente de que sua ação pode afetar positiva ou negativamente.

Para que essa interação ocorra é fundamental que se trabalhe cada processo de modo a fazer com que os colaboradores trabalhem em equipe, assim deve-se investir de forma efetiva em uma boa comunicação, desenvolvendo métodos que informe de maneira clara as regras e a cultura da empresa, aliando o *endomarketing* para que a equipe esteja conectada com a missão, visão e valores da empresa.

Outro fator importante é preparar os funcionários com treinamentos que os façam conhecedores de como a empresa quer ser conhecida no mercado, por conseguinte estes ensinamentos farão com que a equipe seja formada por profissionais capacitados desenvolvidos pela própria organização, identificando habilidades e competências que podem ser aproveitadas. Essas ações perpetuará entre os colaboradores o sentimento de propriedade, dando-lhes a visão de que são parte de da empresa, trazendo um “sentimento de dono”.

Liderar uma equipe vencedora requer do líder uma capacidade de ser constantemente resiliente enfrentando as dificuldades do dia a dia e os desafios de gerir pessoas, saber falar e ouvir pessoas completamente diferentes, lidar com personalidades distintas e conseguir fazer com que haja harmonia no ambiente organizacional.

O líder enfrenta ainda o desafio de manter o espírito de equipe em que os integrantes estão trabalhando em sincronia para se alcançar o mesmo objetivo, trabalhando diferentes talentos, habilidades que se completam e competências que empoderam os resultados. Para que isso ocorra é de suma importância que a empresa tenha um bom relacionamento interpessoal entre seus colaboradores.

O gestor necessita dar maior atenção aos relacionamentos interpessoais, pois dessa forma, haverá uma maximização dos resultados, para tanto é preciso que o

gestor transmita confiança, demonstre com clareza suas intenções e ações, se expressando de forma nítida para que seus atos não sejam mal interpretados, saber entender e fazer-se entender, pois o gestor trabalha o tempo todo com emoções, os fatores psicológicos aproximam as pessoas, conectar-se com o colaborador é necessário para que haja uma identificação, criando um vínculo entre líder e liderado.

De acordo com a pesquisa realizada foi possível concluir a necessidade de todos esses fatores, de como esses processos estão interligados com a excelência, pôde-se observar a deficiência na comunicação entre as duplas, a discrepância na assimilação das tarefas passada pelo orientador da disciplina, a dificuldade de compreender o questionário solicitado, o que nos faz entender o quanto é necessário trabalhar a comunicação e o relacionamento interpessoal.

Conclui-se que para liderar uma equipe de trabalho requer uma comunicação eficiente em que o colaborador é ouvido e o líder se conecta com seus liderados de modo a extrair de cada profissional sua melhor versão, assim desenvolvendo profissionais capazes de formar equipes de alta produtividade que trarão para a empresa excelentes resultados.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO GERAL. CESU - Unidade de Ensino Superior de Graduação. **Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial:** Fatec Assis, Ipiranga e Itaquaquetuba. Reestruturado no 2º sem/2012. Disponível em: <http://www.fatecassis.edu.br/wp-content/uploads/2016/08/PPC-Projeto-pedag%C3%B3gico-Curso-Gest%C3%A3o-Comercial-CPS.pdf> Acesso em: 06/10/2019.

AMESTOY, Simone Coelho; WAGNER, Luciane Raquel; THOFERN, Maiara Buss; PORTO, Adrize Rutz; ARRIEIRA, Isabel Cristina de Oliveira. **Relações interpessoais no trabalho:** percepção de técnicos e auxiliares de enfermagem. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/14123/9494> Recebido em: 20/08/2008. Aprovado em: 10/03/2009. Acesso em: 03/12/2019.

ARAÚJO, Marcos Henrique Ribeiro. **As 9 Competências:** um guia para você administrador se sobressair no mercado de trabalho. Goiânia: Ponto Vital Editora, 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** 1. reimpr. da 1. ed. de 2003. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOOG, Gustavo. BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de pessoas e equipes.** Vol.2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z:** como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CORTELLA, Mario Sérgio; MUSSAK, Eugênio. **Liderança em foco.** Campinas, SP: Papyrus 7 Mares, 2013.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, Patricia Itala; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. São Paulo: Atlas, 2016.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1.ed. – 3. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Shirley et al. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.

GAHAGAN, Judy. **Comportamento interpessoal e de grupo**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas; 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. – 2. reimpr.. - São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, Arilda Schmidt et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HACKMAN, J. Richard. **Leading Teams: Setting the stage for great performances**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

HOUSEL, Debra J. **Equipes: gerenciando para o sucesso**. Tradução Marília de Moura Zanella. São Paulo: Cengage Learning: Editora Senac Rio de Janeiro, 2012.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. rev. e ampli.. Barueri, SP: Manole, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade Federal de Juiz de Fora, MG, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. 11. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio de; et al. **Gestão de Pessoas**. Londrina: UNOPAR, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBIS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **A nova administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere e inspire**: A verdade sobre a gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2015.

SCHERMERHORN, John R. **Administração**: conceitos fundamentais; tradução Teresa Cristina Padilha de Souza, Eduardo Benedito Curtolo. - Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SMITH, Henry Clay. **Psicologia do comportamento na indústria**. Tradução de Odílio Onófrío. São Paulo, Atlas, 1972.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TURCI, Renan Henrique. **Feedback - A importância desta técnica na rotina empresarial**. Revista InterAtividade, v. 1 n. 1. Andradina, SP, 2013.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

APÊNDICES

Questionário 1

1 – Você concorda com a forma utilizada para definir as duplas de trabalho?

Sim Não

Porque?

2 – Você acredita que encontrará dificuldades na realização deste trabalho?

Sim Não

Porque?

3 – Você tem conhecimento das expectativas do professor em relação ao seu trabalho?

Sim Não

Porque? Explique.

4 – Você se identificou com o tema sorteado para sua dupla?

Sim Não

Porque? Explique.

5 – Você acredita que com essa metodologia de trabalho você possa desenvolver novas habilidades e competências?

Sim Não

Se sim. Quais?

6 - Quando pensamos em desenvolver um trabalho em grupo, automaticamente nos voltamos para pessoas com as quais temos maior afinidade e proximidade. Neste caso em que foi proposta uma metodologia diferente, na qual você se deparou com alguém que talvez nunca tivesse trabalhado ou que até mesmo não tenha compatibilidade. Você acredita que superando essas dificuldades você possa se tornar um profissional melhor?

Sim Não

Porque?

Questionário 2

1 – Nessa primeira etapa, de que forma foi desenvolvido o trabalho? As tarefas foram divididas, vocês se reuniram para discutir as ideias ou cada um fez sua parte e depois juntaram?

2 – Você acredita que o trabalho está sendo realizado em equipe ou somente um do grupo está desenvolvendo?

3 – O que é trabalhar em equipe para você?

4 – Para você qual a importância do trabalho em equipe?

5 – Em sua opinião qual o objetivo de se desenvolver um trabalho em equipe?

Questionário 3

- 1 - De que forma foram elaboradas as questões a serem aplicadas nas empresas?
- 2 - Houve orientação quanto à elaboração das questões?
- 3 - Como ocorreu a aplicação dos questionários?
- 4 - As empresas foram solícitas ao responderem o questionário?
- 5 - Você acredita que as respostas dadas pelo entrevistado foram suficientes para desenvolver o trabalho?
- 6 - Como ocorreu a apresentação do trabalho em todas as etapas?
- 7 - Sentiu-se seguro quanto ao domínio do assunto? Explique.
- 8 - Como foi feita a divisão da apresentação?
- 9 - Todos concordaram com a forma como foi feita a divisão das partes?
- 10 - Quanto a sua apresentação você acredita que conseguiu expor todas as informações relevantes ou faltou algo?
- 11 - Quanto a apresentação do grupo em um todo você acha que aconteceu da forma como foi combinado? Houve algum imprevisto? Explique.

Questionário 4

- 1 - (...) define-se equipe também como um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissadas com um propósito, metas de desempenho e abordagem comuns, e pelos quais se mantém mutuamente responsáveis (LACOMBE, 2011, p. 23). Em sua opinião existe diferença de se trabalhar em grupo ou equipe? Explique.
- 2 - Relações interpessoais podem ser firmadas por meio do processo de comunicação, permitindo que as pessoas opinem, demonstrem suas emoções e até mesmo possam falar e ser ouvidas, dividindo experiências e aprendizados, com a percepção de que fazem parte de um mesmo objetivo (FRANÇA et al, 2014). Na sua percepção como uma comunicação efetiva pode influenciar no desenvolvimento do trabalho em equipe?
- 3 - De acordo com Lacombe (2011), treinamento é definido como qualquer exercício que auxilie o indivíduo a estar capacitado a praticar suas atividades, dessa forma poderá ampliar seu desempenho. Para você quais os principais objetivos de um treinamento?
- 4 - Cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Desenvolvimento gerencial ou administrativo é autodesenvolvimento. Quem deseja se desenvolver com certeza terá oportunidades de fazê-lo, mas quem desejar “ser

desenvolvido” por terceiros não o conseguirá (LACOMBE, 2011, p. 393). Na sua opinião de que forma se dá o autodesenvolvimento?

5 - Algumas competências comuns são exigidas pela empresa, tais como, as pessoas devem querer sempre aprender, saber se comunicar com a equipe e ser colaborativo, ser criativo e saber resolver problemas criando soluções, conhecer a tecnologia atual que auxilia na comunicação com a equipe, ter conhecimento no ramo em a empresa atua de forma global e ter capacidade de liderança e inovação no aprendizado e conhecimento (CHIAVENATO, 2015). Você acredita que no desenvolvimento do seu trabalho as competências acima citadas foram exercidas? Justifique.

6 - A comunicação mesmo acontecendo de forma correta pode trazer consideráveis vantagens, mas por outro lado pode causar grandes problemas. Conforme a visão de Matos (2009, p. 2), comunicação é o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)”. Quanto à comunicação da equipe em relação à pesquisa do trabalho como a tecnologia contribuiu para o desenvolvimento do mesmo? Explique.

7 - Existe um questionamento muito grande das empresas quando são procuradas para participarem de um estudo de caso, já que normalmente os acadêmicos não costumam voltar a empresa para apresentarem os resultados das pesquisas ou análises. Você procurou uma empresa para participar do seu estudo e agora de que forma pretende dar a empresa pesquisada um feedback quanto a pesquisa realizada?

8 - França (2009) enfatiza que as habilidades necessárias para determinado cargo são divididas em três grupos, habilidades voltadas à interação pessoal, no qual precisa ter capacidade para ouvir, saber trabalhar em equipe e persuadir de forma consciente, habilidades voltadas ao processo e à qualidade, como quem analisa e entende algo por completo e habilidades voltadas à obtenção de resultados, sabendo negociar para alcançar um objetivo final. Você acredita que a pesquisa contribuiu para enriquecer os conhecimentos adquiridos em sala de uma forma prática? Conseguiu vivenciar as teorias das matérias aplicadas no semestre no qual o eixo é Pessoas?

9 - Liderança parte do pressuposto de confiança, é necessário que a equipe acredite no seu líder, dessa forma poderão cooperar sem que o líder precise impor, destaca-se nesse sentido a diferença entre líder e chefe, em que o líder conquista a confiança de seus liderados, ao contrário do chefe que impõe ordens e espera ser obedecido por meio do medo (ROBBINS, 2015). Durante o desenvolvimento do trabalho foi possível perceber uma liderança natural na equipe? De que forma? Explique.

10 - A gestão de pessoas passou por muitas transformações, ainda encontram-se muitos desafios, pois gerir pessoas vai além de administrar tarefas e funções, gerir pessoas é motivar uma equipe, liderar, desenvolver competências e talentos, é fazer com que os departamentos da organização olhem juntos na mesma direção, trabalhem juntos a fim de obter um objetivo comum. Durante o processo de elaboração do trabalho quais os desafios encontrados? Descreva-os.

11 - É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes (LACOMBE, 2011, p. 18). Com o final do curso de Tecnologia em Gestão Comercial você considera que poderá exercer uma gestão com os fundamentos citados acima? Justifique.