

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

VICTOR HUGO CARDOSO COSTA

**A IMPLEMENTAÇÃO DE CONCEITOS DE AUTOGESTÃO E SEU IMPACTO NA
SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR – O CASO DE UMA REDE
CORRESPONDENTE DE SERVIÇOS BANCÁRIOS**

João Pessoa

2016

VICTOR HUGO CARDOSO COSTA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha - IFPB, *campus* João Pessoa

C837i Costa, Victor Hugo Cardoso.
A implementação de conceitos de autogestão e seu impacto na satisfação do trabalhador – o caso de uma rede correspondente de serviços bancários / Victor Hugo Cardoso Costa. – 2016.
105 f. : il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios - 2016.

Orientador: Prof^a. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.

1. Autogestão. 2. Satisfação no trabalho. 3. Qualidade na organização. I. Título.

CDU 005.32

VICTOR HUGO CARDOSO COSTA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

A implementação de conceitos de autogestão e seu impacto na satisfação do trabalhador:
O caso de uma rede correspondente de serviços bancários.

Victor Hugo Cardoso Costa

Relatório aprovado em ___ de _____ de 2016

Prof. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, Mestre
Orientador (a)

Prof. Maria Luiza da Costa Santos, Doutora
Examinador

Prof. Glauco Barbosa de Araujo, Especialista
Examinador

Dedico este trabalho a minha mãe: Lenina, que sempre esteve ao meu lado em toda caminhada me apoiando e inspirando a fazer sempre o melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, inspirador fundamental dos meus caminhos, a minha Mãe que não mediu esforços para que pudesse concluir essa árdua caminhada, a toda minha família e amigos que estiveram sempre apoiando e acreditando no êxito dessa empreitada.

Um agradecimento especial a orientadora deste trabalho, professora Rachel que acreditou no potencial deste tema, contribuindo de forma inestimável com sua orientação.

Agradeço a organização pela confiança, como também os meus superiores Demosthenes, Josenita e ao diretor Jorge Durante, pela contribuição na realização deste trabalho.

A todos serei eternamente grato.

A IMPLEMENTAÇÃO DE CONCEITOS DE AUTOGESTÃO E SEU IMPACTO NA SATISFAÇÃO DO TRABALHADOR: O caso de uma rede correspondente de serviços bancários

Costa, Victor Hugo Cardoso
Vasconcelos, Rachel Costa Ramalho 2

Resumo

O presente estudo tem o intuito de analisar o impacto da implementação de conceitos de autogestão na satisfação do trabalhador do nível 1 do setor de qualidade de uma organização que presta serviços de correspondência bancária. O tema de autogestão tem se evidenciado nos últimos anos no meio administrativo devido ao processo de empoderamento social que tem surgido ao longo dos anos nas principais sociedades democráticas do mundo, gerando eminentes consequências ao modelo de gestão em voga nas organizações, que historicamente desde os primórdios da administração se utilizam da heterogestão para gerir seu trabalhador. O foco da pesquisa foi levantar qual o impacto desse processo sobre a satisfação dos colaboradores de uma organização que apostou na implementação de conceitos de autogestão, democratizando seus processos de maneira que possibilitou ao seu quadro de funcionários ter mais autonomia na execução do seu trabalho diário. Essa pesquisa é de natureza aplicada, descritiva, tendo uma abordagem quali-quantitativa, do tipo bibliográfica e um estudo de caso. Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário composto por dezenove afirmativas e mais duas questões discursivas, aplicado a uma escala tipo likert, através de contato direto. De acordo com os resultados pode-se verificar os principais conceitos implementados na equipe de trabalho e sua intensidade, pode-se levantar de forma clara que a implementação de conceitos de autogestão atua de maneira positiva quanto a satisfação dos colaboradores da amostra pesquisada, os resultados ainda contribuíram de forma a relacionar a teoria da autogestão e seu impacto na satisfação dos colaboradores participantes.

Palavras chave: Autogestão. Autonomia. Equipes. Satisfação no trabalho.

¹ Estudante do Curso de Bacharelado em Administração Pública. IFPB – Campus João Pessoa.

² Professor Orientador. IFPB – Campus João Pessoa. Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios.
e-mail: rachelkeka@gmail.com

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Questionário 104

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1: Organograma geral.....	17
Figura 2: Modelo orgânico de interação.....	18
Figura 3: Ponto de contato.....	26
Figura 4: Fluxograma de modelo de atendimento.....	31
Figura 5: Fluxograma da Substituição do Terminal.....	33
Figura 6: Fluxograma para cancelamento bloqueado.....	34
Figura 7: Fluxograma do batimento do caixa.....	36
Figura 8: Fluxograma da abertura de cofre.....	37
Figura 9: As seis funções básicas da empresa para Fayol.....	48
Figura 10: As teorias da liderança.....	53
Figura 11: Diferenças entre liderança centrada nas tarefas e liderança centrada nas pessoas..	55
Figura 12: Esquema de motivação.....	57
Figura 13: Ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade.....	58
Figura 14: Ciclo motivacional com frustração ou compensação.....	58
Figura 15: Hierarquias das necessidades humanas de Maslow.....	60

Quadros

Quadro 1: As três etapas das organizações no decorrer do século XX.....	50
Quadro 2: Estilos de liderança.....	53
Quadro 3: Divisão dos colaboradores do setor do nível 1 da qualidade.....	72
Quadro 4: Características presentes no conceito das equipes de autogestão sob a perspectiva dos colaboradores da organização.....	82
Quadro 5: A satisfação do trabalhador.....	91
Quadro 6: Relação entre autogestão e satisfação.....	92
Quadro 7: Relato do colaborador A.....	93
Quadro 8: Relato do colaborador B.....	94
Quadro 9: Relato do colaborador C.....	95
Quadro 10: Relato do colaborador D.....	96

Gráficos

Gráfico 1: O ambiente de trabalho atual é mais flexível	73
Gráfico 2: Existe uma maior abertura para sugestões	74
Gráfico 3: Existe confiança quanto ao meu trabalho	75
Gráfico 4: Meu superior se importa com minha opinião	76
Gráfico 5: Posso autonomia necessária	76
Gráfico 6: Meu trabalho possui mais qualidade	77
Gráfico 7: A equipe e o consenso	78
Gráfico 8: Participação nas mudanças	79
Gráfico 9: Interferência do meu superior	79
Gráfico 10: Melhoria dos fluxos.....	80
Gráfico 11: Sou responsável pelo resultado do meu trabalho	81
Gráfico 12: Pensamento positivo quanto ao modelo de gestão.....	84
Gráfico 13: Pensamento positivo para com a organização.....	85
Gráfico 14: Satisfação do colaborador para com o modelo de gestão.....	85
Gráfico 15: Motivação com o modelo de gestão	86
Gráfico 16: Motivação ao participar das decisões	87
Gráfico 17: Flexibilidade e desempenho	88
Gráfico 18: Autonomia e realização no ambiente de trabalho	89
Gráfico 19: Envolvimento ao participar das decisões	90

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	15
1.2 Histórico da Empresa.....	15
1.3 Organograma geral da organização	16
1.4 Setor econômico de atuação	19
1.5 Descrição da concorrência	19
1.6 Organização e principais fornecedores	20
1.7 Relacionamento organização-clientes	20
1.8 Procedimentos administrativos e suas divisões	21
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	22
1.8.2 Área de Marketing.....	23
1.8.3 Área de Finanças	24
1.8.4 Área de Materiais e Patrimônio	25
1.8.5 Área de Sistemas de Informação	25

CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio

2.1 Área de Realização do Estágio	29
2.2 Aspectos estratégicos da Organização	29
2.3 Atividades Desempenhadas – Fluxograma	30
2.3.1 Atividade Receptiva A - Atendimento	30
2.3.2 Atividade Receptiva B - Troca de Terminal	32
2.3.3 Atividade Receptiva C - Autorização para Cancelamento Bloqueado.....	34
2.3.4 Atividade Receptiva D – Batimento de Caixa.....	35
2.3.5 Atividade Ativa A – Senha Cofre	37
2.4 Relacionamento da área de estágio com outras áreas da empresa.....	38

CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de problemas na área de estágio	41
3.2 Problema de estudo	41
3.3 Características do problema de estudo	41

CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho

4.1 Objetivos	44
4.1.1 Objetivo geral	44
4.1.2 Objetivos específicos	44
4.2 Justificativa	44

CAPÍTULO V – Desenvolvimento do Trabalho

5.1 Evolução das teorias da administração	47
5.2 Gestão de Pessoas: Breve histórico	49
5.2.1 Liderança	51
5.2.1.1 Teorias da liderança	52
5.3 Motivação: Conceito e importância	56
5.3.1 Teorias motivacionais	59
5.3.1.1 Hierarquias das necessidades	59
5.3.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg	61
5.3.1.3 Breves considerações acerca de outras teorias motivacionais	62
5.4 Grupos e Equipes	62
5.4.1 O papel dos líderes nas equipes	65
5.5 Satisfação no Trabalho: Conceitos Básicos	66
5.6 Autogestão e satisfação no trabalho	67
5.7 Aspectos Metodológicos	71
5.8 Análise de Dados e Interpretação de Resultados	73
5.9 Aspectos Conclusivos	97

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Victor Hugo Cardoso Costa, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2011.2.46.0113 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização MuitoFácil Arrecadações e Recebimento LTDA, inscrita no CNPJ sob o número 02.789.417/0011-82, com sede no endereço Rua Silvino Olavo,17, Expedicionários, em João Pessoa. A sua atividade fim principal é o serviço de arrecadação de contas, além de trabalhar com a venda de crédito digitais, transações em conta corrente, entre outras, e tem como responsável um corpo de acionistas.

1.2 Histórico da Empresa

A MuitoFácil Arrecadação LTDA, é uma empresa de distribuição de produtos e serviços de varejo, tendo como principal serviço em sua rede a arrecadação de contas, utiliza o nome fantasia de Pagfacil e trabalha em parceria com o Banco do Brasil.

A rede Pagfacil possui mais de 3 mil pontos em todo território nacional, e são separados em três categorias que os diferenciam, sendo os pontos da própria rede, as franquias que são lojas específicas para o recebimento de contas e os pontos híbridos, que são lojas que tem outra atividade fim, mas que deseja o terminal da rede para agregar valor para o seu comércio junto aos clientes.

A rede foi fundada em 1993, na cidade de Natal no Rio Grande do Norte, por José de Paiva Torres, até então dono e diretor das farmácias Drogarias Guararapes, onde se deu o início ao serviço de recebimento de contas de água, luz e telefone no próprio balcão da farmácia.

No ano de 1996, com a evolução desse novo segmento no mercado a rede foi impulsionada a abrir novos pontos de recebimento na cidade de Natal, não mais somente em farmácias, agora passava a atuar também em supermercados, shoppings e outras instituições comerciais que se interessavam em adquirir o novo serviço em suas atividades.

A marca se consolidava em todo Rio Grande do Norte em 2002, sendo notoriamente reconhecida pela sociedade como possuidora de uma rede alternativa de pagamento de contas bastante utilizada. Em 2003, começa um processo de expansão por todo nordeste, tornando-se

mais competitiva no mercado. Neste momento surge a oportunidade de parceria com o Lemon Bank, banco com sede em São Paulo, sendo nesse momento corresponde bancário, o que aumentou de forma considerável seu portfólio de transações, como o recebimento de títulos bancários e vendas de créditos digitais das operadoras de telefonia Tim, Claro e Embratel. Essa parceria tornou a Pagfacil uma sociedade anônima, pouco tempo depois o Lemon Bank adquiriu 100% das ações da rede, que ao ser incorporada foi transformada em PagFacil SA.

Em 2006 a razão social da empresa teve nova alteração passando para Nacional Serviços e Arrecadação LTDA, agregando as operadoras de telefonia Oi e Vivo como opção de recarga para seus clientes. Neste período a expansão da rede já contabilizada cerca de 1650 postos credenciados nos estados do Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, Alagoas, Pernambuco, Sergipe, Rio de Janeiro e São Paulo.

Em 30 de outubro de 2008, a Nacional Serviços e Arrecadação LTDA passa a ser enfim MuitoFácil Arrecadação e Recebimento LTDA, apesar de várias alterações de razões sociais durante o tempo, o nome fantasia sempre se manteve PagFacil. Em 2009, a rede PagFacil firma parceria com o Banco do Brasil e passa a ser seu maior correspondente em território nacional.

Atualmente, a rede tem mantido essa parceria em evidencia, o que tem agregado ao portfólio de serviços que a rede oferece, como saque de benefício INSS, conta corrente e poupança, deposito, complementando assim a gama de serviços e se tornando cada vez mais competitiva no mercado.

1.3 Organograma Geral da Organização

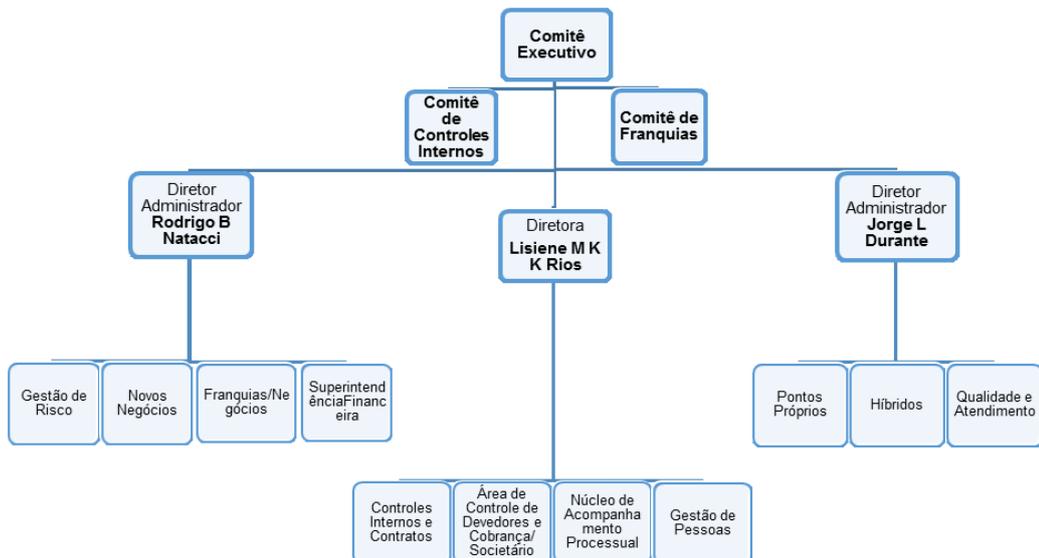
Organograma é um gráfico univrsal que é utilizado para a representação da estrutura da organizacional, e em principio tem como finalidade representar, os órgãos que compõe a organização, quando possível , as funções desenvolvidas pelos órgãos de maneira sucinta, as relações de interdependecia entre os órgãos, os níveis administrativos que compõe a organização, como também sua via hierárquica. Eventluamente, em tipos mais sofisticados, pode conter, o nome do dirigente do órgão, o efetivo de pessoal, e o tipo de autoridade hierarquica existente (CURY, 2007).

Filho (2011) retrata os diferentes tipos de organograma, ressaltando que a escolha do ideal dependerá da organização. Sendo divido nesses cinco tipos:

- Clássico/Vertical : Do tipo simplificado e busca deixar claro os níveis da hierarquia. Muito utilizada por instituições que tem a hierarquia como um fator preponderante.
- Radial/Circular: Utilizado normalmente em instituições mais modernas e flexíveis, onde o trabalho em grupo é de extrema importância, sem necessidade de se ressaltar a importância hierárquica dos órgãos.
- Horizontal : É semelhante ao modelo clássico, mas procura amenizar a discriminação hierárquica. A escalada de poder deixa de ser representada de cima para baixo, e passa a ser da esquerda para a direita.
- Funcional : Esse modelo busca evidenciar as linhas indicativas das relações funcionais entre os órgãos. Evitando se preocupar com a discriminação hierárquica.
- Matricial : Modelo bastante utilizado quando não se tem uma definição precisa dos órgãos. Normalmente usado em grupos temporários.

O organograma da organização segue os moldes do organograma vertical, mostrando as hierarquias entre os setores. Segue diagrama:

Figura 1: Organograma geral



Fonte: Arquivos internos da organização (2016).

No organograma exposto acima o corpo de acionistas compõe o comitê executivo, como ponto maior de hierarquia, tendo abaixo dois comitês derivados, que se dividem em controles internos e franquias, que focam em suas respectivas áreas.

Abaixo desses comitês, estão as diretorias. No organograma da organização, está sinalizada com o nome do diretor, sendo a área do diretor administrativo Rodrigo B Natacci, uma espécie de diretoria financeira, que trabalha com a gestão de riscos, novos negócios, franquias\negócios e superintendência financeira. A segunda diretoria administrativa, comandada por Jorge L. Durante, atua em uma espécie de diretoria comercial, voltada para os pontos próprios, pontos híbridos e qualidade e atendimento.

Tem-se uma terceira diretoria que é de responsabilidade da Diretora Lisiene M. K. Rios, trabalhando na área jurídica, voltada para os controles internos e contratos, área de controle de devedores e cobrança\societário, núcleo de acompanhamento processual e gestão de pessoas. Apesar da apresentação vertical com foco na hierarquização, a organização tem uma atuação entre os setores de uma forma mais orgânica, como demonstrado na figura a seguir.

Figura 2: Modelo orgânico de interação



Fonte: Elaboração própria (2016).

A diretoria utilizada para representação orgânica, é a diretoria que abrange a área de qualidade e atendimento, que será abordado no decorrer do trabalho, porém as relações entre as diretorias também atuam de forma orgânica, onde os setores se relacionam de maneira circular. Podendo ser visualizado um grande círculo de relação entre diretorias e demais setores.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Os setores de atuação econômica de um país são divididos em três tipos. Sendo o setor primário de produção compreendem a exploração dos recursos naturais, como a agropecuária. Na atividade secundária, estão as indústrias de extração mineral, de transformação e construção, nessa atividade a intensidade do fator de capital é bem alta, variando muito entre as principais indústrias. Já as atividades terciárias, são caracterizadas pelo fator trabalho, compreendendo em sua extensão o comércio, a intermediação financeira, os transportes, as comunicações e demais categorias de prestação de serviços (ROSSETTI, 2010).

Dito isso, fica evidente que a rede Pagfacil está inserida no setor econômico terciário pois a organização presta serviços de correspondência bancária. Sua atividade fim consiste em oferecer boa parte dos serviços que só se encontraria no banco, com mais comodidade para o cliente e de melhor acesso.

1.5 Descrição da Concorrência

Segundo Kotler e Keller (2007) concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Ainda para os autores, a organização pode dividir seus concorrentes em diretos e indiretos. Uma organização normalmente pode encontrar 3 tipos de concorrentes, a concorrência de marca, quando empresas trabalham com produtos similares, esses são concorrentes diretos. Existe os produtos substitutos, que são todos os produtos que competem entre si para satisfazer uma necessidade específica, e os produtos em gerais, pois a princípio, todas as organizações competem entre si, no contexto em que os recursos do poder de compra dos consumidores são limitados (CASAS, 2010).

Nesse contexto, encontramos como concorrentes de maneira direta da organização estudada, a rede de lotéricas da Caixa Econômica Federal e o Bradesco Express, a lotérica tende a ser o concorrente de maior importância devido à popularidade do banco que é correspondente como também a disponibilidade de maior quantidade de postos, diante do correspondente do banco Bradesco. Deve-se ainda salientar como concorrentes indiretos os aplicativos bancários para celular que aos poucos tem se popularizados entre os usuários de Smartphones.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Fornecedor é qualquer empresa que se interesse em suprir as necessidades de uma outra empresa, como matéria-prima, serviços e mão de obra (DIAS, 2010). Os principais fornecedores da rede, estão na área de Tecnologia, como a IS2B que fornece seus serviços de sistema de informação para ser utilizado nas transações que são realizadas nos pontos.

A Digivox é outra empresa parceira que fornece o sistema de monitoramento, gravação das ligações e atendimento eletrônico no telefone disponibilizado para o atendimento da rede. Nesse mesmo serviço está composto a parceria da rede de telefonia Claro, que fornece seus serviços para toda base operacional e celulares corporativos, vale ressaltar que a ligação é gratuita para os credenciados no principal número de atendimento. Existe ainda os fornecedores de bobinas, que são usadas na impressão dos comprovantes e empresas de transportes de valores, como Brinks, Prosegur e outras.

O relacionamento com os fornecedores tende a ser estável sem muitas mudanças, dentre esses a maioria são de fornecedores de sistema fixos, o que não ocasiona problemas de atraso, exceto o fornecimento de bobina que é suscetível a este tipo de problema, mas que não ocorre com frequência, mantendo firme essa parceria.

1.7 Relacionamento organização-clientes

O serviço prestado visa a comodidade do seu consumidor final, apesar de parecer sinônimos existem uma certa diferença entre consumidor e cliente. O consumidor não estabelece um vínculo a longo prazo com a empresa, consome o produto ou serviço esporadicamente sem estabelecer vínculos, e esse vínculo pretendido é justamente o que caracteriza o cliente. (BRANDÃO, 2009)

A rede Pagfácil tem como seu cliente o consumidor final que pretende pagar suas contas sem necessariamente se deslocar até uma agência bancária, esse cliente tem como vantagem o horário estendido de recebimento, maior praticidade, conforto e comodidade no atendimento. Nas lojas da rede o cliente tem a opção de pagamentos de fichas de compensações e concessionárias, contas vencidas do Banco do Brasil, recebimento on-line de órgãos governamentais como Detran entre outros, saque do benefício do INSS, recarga de celular para as principais operadoras do País e demais serviços em conta corrente e poupança do Banco do Brasil.

Toda essa gama de benefícios está disponibilizada para o consumidor final, mas deve-se colocar o credenciado também como uma espécie de cliente, pois se utiliza do sistema da rede em benefício dos seus clientes, que são os consumidores finais. Para os estabelecimentos comerciais que se interessam é oferecido como vantagem captação e fidelização do cliente, aumento de fluxo de clientes no estabelecimento e conseqüentemente aumento nas vendas por impulso, vantagem em relação a concorrência, renda adicional e ser credenciado de uma rede reconhecida e parceira do Bando do Brasil.

A rede estabelece como forma de atendimento aos clientes e consumidores, o seu site (www.pagfacil.com.br), um número para ligações gratuitas, um e-mail e ainda um número de WhatsApp para procedimentos de urgência que exijam documentos. A rede tem buscado dar ao seu cliente um atendimento mais rápido e eficiente, grande parte dos problemas e conflitos é resolvida hoje no primeiro nível de atendimento, não sendo necessário demandar a um outro setor.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

Toda organização conta com três níveis de administração. O primeiro nível é o de planejamento estratégico que é um processo contínuo e voltado para o futuro, visando a racionalidade nas tomadas de decisão e alocação de recursos. Normalmente suas decisões são tomadas pelo proprietário, CEO, diretoria, o alto escalão em geral. O planejamento tático trabalha intermediando o nível estratégico e o operacional. Nesse nível vai se interpretar as decisões do nível mais elevado e transforma em planos concretos. No nível operacional enfim vemos a implementação das ações que foram desenvolvidas pelos outros dois níveis, nesse nível cada tarefa é envolvida de forma isolada, com alcance de metas específicas (BEZERRA, 2014).

A Pagfacil tem a seguinte estrutura administrativa:

- Nível estratégico: Comitê executivo, comitê de controles internos e comitê de franquias.
- Nível tático: Diretorias e gerências.
- Nível operacional: a gestão de riscos, novos negócios, franquias\negócios, superintendência financeira, pontos próprios, pontos híbridos, qualidade e

atendimento, controles internos e contratos, área de controle de devedores e cobrança\societário, núcleo de acompanhamento processual e gestão de pessoas.

A base operacional de todo o Brasil é composta por esses setores dentro de cada nível especificado e são essas unidades responsáveis pelo desempenho de toda volumetria de transações. O nível estratégico estabelece as diretrizes do planejamento ao longo prazo, quando o nível tático intermedia essas questões juntamente aos setores operacionais, que são os que naturalmente mais tem contato com os clientes e os problemas cotidianos de operações, é nesse nível onde se fixa a maioria de normas e procedimentos estabelecidos pelos setores de monitoramento e gerencia, onde se busca soluções de curto prazo.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2009), a área de recursos humanos é multidisciplinar, envolve conceitos de diversas outras vertentes, como Psicologia Industrial e Organizacional, Sociologia Organizacional, Engenharia Industrial e etc. Toda essa gama de conhecimento é utilizada em diversas atividades relacionadas ao trabalhador, desde o processo de recrutamento e seleção a todo período de relação entre o funcionário e a organização.

As pessoas fazem a diferença, no passado o potencial de sucesso de uma nação era medido e atribuído conforme sua gama de recursos naturais, infraestrutura e capital. Hoje a dimensão social é um fato de diferenciação muito mais importante, essa dimensão abrange valores, cultura e visão de uma sociedade. Não é diferente em relação as empresas, que tem na era da globalização sua força medida e atribuída conforme sua competência de gerir sua dimensão humana, sendo capaz de promover e transformar seu potencial em resultados qualificados (ROSA, 2002).

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado e atividades de especialistas e gestores no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. É nessa área que se constrói talentos por meio de um conjunto de processos, cuidando do capital humano da organização, que é a base do sucesso (CHIAVENATO, 2008). Ainda para o autor, é preciso saber atrair, desenvolver e reter esse ativo precioso na organização, ressalta ainda sua grande importância, o que torna essa missão um desafio para toda a organização fazer não apenas a área de Gestão de Pessoas.

A área de recursos humanos da organização é dividida em dois setores, o RH e o departamento pessoal (DP). O setor de RH trabalha em realizando procedimentos

relacionados a parte pratica do funcionário, é onde ocorre a seleção de currículos para recrutamento, onde fazem ações motivacionais e questões contratuais. Já o departamento pessoal trabalha com a questão salarial e os benefícios como vale alimentação, transporte, assistência médica entre outros.

1.8.2 Área de Marketing

As necessidades humanas trouxeram à tona o Marketing, que envolve a identificação e satisfação dessas necessidades. O marketing tem como objetivo transformar uma necessidade particular em uma oportunidade lucrativa para os que dele faz uso, esse processo ocorre da forma onde se identifica essa necessidade e onde se pode obter uma resposta satisfatória, nesse contexto, todas as partes envolvidas na troca devem sair ganhando, e o marketing é a ferramenta ideal, para tornar o esforço que normalmente envolve um processo de troca em supérfluo. (KOTLER; KELLER, 2007)

Para Oliveira (2012) o marketing é um area muito grande que engloba tipos diferentes, o que torna bastante difícil definir, mas ressalta estas como mais comuns:

- Marketing direto: uma das mais utilizadas; usa mídia para atingir grande massa.
- Marketing indireto: Insere logo ou produto em um filme, novela, tv de forma sutil.
- Marketing Social: Apoio a projetos sociais, buscando criar imagem positiva da empresa.
- Marketing de resposta: Procura identificar deficiências ou problemas e busca satisfazer essa necessidade.
- Marketing de previsão: Procura antecipar os possíveis rumos do consumo.
- Marketing de criação de necessidades: Visa a criação de um novo produto e tenta ditar o rumo do mercado.

A área de marketing precisa conhecer a empresa e o nicho de mercado que ela atua, o que inclui sua concorrência, como também seus clientes e a necessidade do público em geral. Medidas de comunicação que se encaixem perfeitamente com a localidade e público alvo são essenciais, escolher qual estratégia de marketing a ser utilizada não é uma tarefa fácil, o que demanda um estudo complexo levando sempre em consideração as características desse

público, buscando sempre em primeiro lugar que todo esse processo de comunicação gera valor para a marca (GONÇALVES, 2012).

A organização não possui um setor de marketing, as ações de divulgação da rede se encontram basicamente em duas vertentes, no site disponibilizada com as informações sobre o serviço e os benefícios para o credenciado, e quanto ao cliente final a própria sinalização nas lojas funciona como comunicação de massa. Todo credenciado recebe um kit de material de propaganda que é composto por 2 banners, 1 adesivo de crédito digital e a portaria do banco do Brasil que deixa claro a parceira em termos legais, ações mais específicas de divulgação ficam sobre a responsabilidade do próprio credenciado.

1.8.3 Área de Finanças

No mundo atual e sua fase da globalização a grande maioria dos indivíduos e organizações são obrigados a trabalhar com dinheiro, gastar, captar e investir são parte das decisões a serem tomadas, tanto em finanças pessoais como corporativas. A finança lida diretamente com esse processo de escolha, o conhecimento sobre a área vai ser decisivo nessa questão, o relacionamento entre instituições, mercados e governos são influenciados pelas finanças, que pode ser definida como ciência de gerenciamento de valores (SERRAO, 2003).

Seguindo esse pensamento o departamento financeiro de uma organização será o principal setor a ter poder de decisão nesses casos. O departamento financeiro deve gerir o dinheiro da organização, as escolhas de investimentos, o risco e as relações com investidores. Essas funções lidam com áreas mais complexas do tema, como taxas de câmbio, divisas estrangeiras, alterações das taxas de juro e outras alterações que ocorrem no mercado. Mas essas funções certamente serão diferentes dependendo de qual setor e a atividade fim da organização em questão (NOGUEIRA, 2010).

O departamento financeiro da organização pesquisada se situa em um escritório em São Paulo, o setor é responsável por efetuar todos os pagamentos reais a rede, tanto questões salariais e benefícios de funcionários e despesas internas da organização, como as comissões dos credenciados. Tanto franquias como pontos híbridos recebem comissão por seu trabalho realizado, esse pagamento é direcionado pelo setor de remuneração ao financeiro que solicita autorização a diretoria e efetua o pagamento, todo pagamento realizado deve seguir esse fluxo.

1.8.4 Área de Materiais e Patrimônio

Todo bem físico que seja empregado a uma organização pode ser denominado recurso material em um sentido mais amplo. Podendo ser classificados em duas subcategorias, em materiais e patrimoniais. Os recursos materiais seriam todos bens físicos de natureza não permanente, normalmente são materiais que serão consumidos ao longo do tempo, quanto a questão patrimonial remete ao um bem físico que em tese seja permanente, como imóveis, instalações, máquinas, móveis entre outros (FENILI, 2015). Toda organização deve ter procedimentos e normas ligadas a administração desses recursos, pois foram investidos valores consideráveis ao serem adquiridos.

Na organização pesquisada o recurso material ligado a atividade fim, é a bobina, o processo que administra esse recurso ocorre fora da organização, o fornecedor entrega diretamente nos correios, onde fica armazenado em uma central de distribuição, ao ser solicitado pelo credenciado, se tem o período de 10 a 12 dias úteis para entrega. A organização apenas autoriza o envio, quando todo o processo de logística é efetivamente feito por parceiros, o cliente faz a solicitação no próprio terminal, automaticamente essa solicitação é vista na fase do nível 2 da qualidade, onde passa por um processo de análise de quantidade a ser enviada de acordo com volumetria do ponto.

Ligado ainda ao processo de transações no subestabelecimento, a organização como recurso patrimonial o próprio terminal, que são divididos em dois modelos da Verifone, o pos Nurit 8400 e o mais moderno VX 520. O estoque desses terminais são controlados pelo nível 2 da qualidade em planilhas do software Excel, cada terminal possui um serial, que é um número já vindo de fábrica, utilizado para sua utilização e configuração no sistema, uma espécie de IP comparando aos computadores, ainda com o terminal vai uma etiqueta colada com a informação do número do patrimônio, essa numeração é concedida pela própria organização no momento em que é adquirido o bem. Esse processo de controle de estoque é essencial para atender a demanda de trocas de máquinas que acontece com uma certa regularidade.

1.8.5 Área de Sistemas de Informação

O sistema de informações tem como função básica disponibilizar de maneira acessível a informação, nisto está englobado todo o processamento, desde a coleta, manipulação, armazenamento até a disseminação. Ainda em alguns casos se tem mecanismos para o

feedback desse processo (ROSA B. E., 2010). Diante desse contexto, para uma organização ser competitiva no moldes atuais do mercado, se faz mais que necessário a utilização destes sistemas em todos os níveis estratégicos da organização, desde o planejamento estratégico até sua execução no nível operacional.

No caso da organização em questão fica ainda mais claro a importância dos sistemas de informação, desde o processo de credenciamento de um subestabelecimento, até a emissão do comprovante da transação quando a atividade fim é concluída, todo esse processo está entre os sistemas de informação e só pode funcionar por meio dele. Tomando exemplo básico o momento em que um prestador estabelece o primeiro contato com o site da rede, todo um sistema de informação precisa funcionar para que o site estivesse estabelecido, de maneira acessível, para poder despertar o interesse necessário para que o cliente possa efetivamente estabelecer um contato mostrando interesse.

Esse ponto do sistema de informação é mostrado na figura a seguir:

Figura 3: Ponto de contato



CONTATO
Entre em contato conosco através do formulário abaixo.

Nome

E-mail

Telefone

Cidade

Estado
Selecione o Estado ▼

Mensagem

ENVIAR

Suporte
0800 282 7501

Fonte: Site Pagfacil (2016)

Ao digitar suas informações e clicar em enviar, o sistema processa essa informação e a dissemina até uma caixa de mensagens em um setor específico, que irá utilizar essa informação para demandar ao setor específico dependendo do que sinalizou o cliente na opção de mensagem. Este é um exemplo de um sistema, porém a complexidade se torna ainda maior na troca de informação para se realizar as transações na atividade fim, no momento em que o

consumidor final leva uma conta a ser paga, o sistema lê o código de barras que processa essa informação e dissemina no servidor da rede e que automaticamente também a dissemina no banco do brasil, só quando o terminal recebe a confirmação do servidor enfim emite o comprovante da transação concluída.

Evidentemente que nenhum sistema é prova de falhas, existem problema de comunicação que podem prejudicar a experiência de qualquer usuário, e se faz necessário um suporte, que possa analisar e identificar possíveis erros de sistemas ou de procedimentos operacionais. É nesse contexto que o capital humano tem sua importância ainda mais ressaltada, fica evidente que não se fazem sistemas sem pessoas, muito menos uma organização. Nesse suporte em específico está o nível 1 do setor de qualidade área que abordaremos a seguir.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

2.1 Área de Realização do Estágio

O estágio/trabalho foi realizado no nível 1 do setor da qualidade, cuja responsabilidade se dá em atender os credenciados e clientes. O setor de qualidade é subordinado a diretoria comercial sendo dividido em dois níveis, com um gerente geral para as duas áreas e um supervisor em cada nível. O nível um é responsável pelo primeiro atendimento ao credenciado, a missão desse nível é resolver a demanda, estando em sua responsabilidade já é resolvida no ato do contato, quando não, é demandado para o setor responsável em forma de solicitação ou e-mail, o que irá variar de acordo com o problema apresentado.

2.2 Aspectos Estratégicos da Organização

A área em questão é de suma importância para a organização, todo problema que afeta o ponto de arrecação é um problema para rede, se o credenciado não arrecada a empresa perde, o ponto não deve ficar parado e o setor de qualidade é responsável para dar soluções rápidas aos problemas apresentados. Ainda que não seja possível resolução imediata o processo de interpretação do problema é essencial para que se possa direcionar de maneira correta, o que inclui todas as informações necessárias de maneira clara, no intuito de evitar retrabalho e consequentemente ter um atendimento com maior agilidade e efetividade.

A organização tem como missão: “ser uma empresa voltada a oferecer soluções inteligentes, através de uma rede especializada na distribuição de produtos e serviços bancários e outros, a fim de atender às expectativas do mercado”. Tendo como visão: “ser uma empresa dinâmica percebida pelo mercado como detentora de alta qualidade profissional, tecnologia avançada e de credibilidade, sem fronteiras, capaz de atender a todas as camadas sociais”. Todos os valores da organização são pautados nessas duas vertentes e área em questão está em um ponto estratégico para que a missão seja realizada e a visão alcançada.

Para que essas soluções inteligentes possam efetivamente chegar com qualidade ao cliente final, o nível um do setor de qualidade vai ser o responsável para evitar que os pontos fiquem parados, buscando soluções e alternativas para que os problemas operacionais apresentados sejam tratados e demandados com agilidade. A missão do setor é resolver a demanda apresentada, e conta com funcionários treinados e qualificados para esta realização, o nível um da qualidade é responsável para perceber qualquer problema generalizado que

ocorra no sistema para sinalizar as áreas de tecnologia com maior rapidez possível afim de evitar perda de volumetria. Sem a qualidade a visão a que a organização se propõe estaria bem comprometida.

2.3 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Fluxograma é um diagrama que utiliza símbolos geométricos para descrever o fluxo de um processo. As figuras se dividem entre círculos, triângulos, retângulos, linhas e setas, onde cada símbolo será escolhido de acordo com o significado da ação representada. Os tipos mais comuns de fluxogramas são nas formas linear e funcional, no fluxo linear se exibe a sequência da realização do trabalho do processo reproduzido, já no fluxo funcional se exibe basicamente as mesmas informações, mas nesse caso existe uma sinalização de quais atores estão envolvidos em cada etapa, sendo suas responsabilidades separadas por linhas verticais ou horizontais (SILVEIRA, 2012).

Seguindo esse contexto fica claro a importância desse tipo de representação para qualquer organização, não se trata de uma informação externa e de alta complexidade, ter fluxogramas bem definidos é de suma importância, primeiramente para a padronização do processo, que é essencial na busca por soluções ágeis. Ainda sua importância fica mais acentuada para o planejamento de melhorias no decorrer das mudanças de processos que uma organização vive ao longo do tempo e na identificação de possíveis gargalos, que estejam impedindo o processo de fluir de uma maneira otimizada.

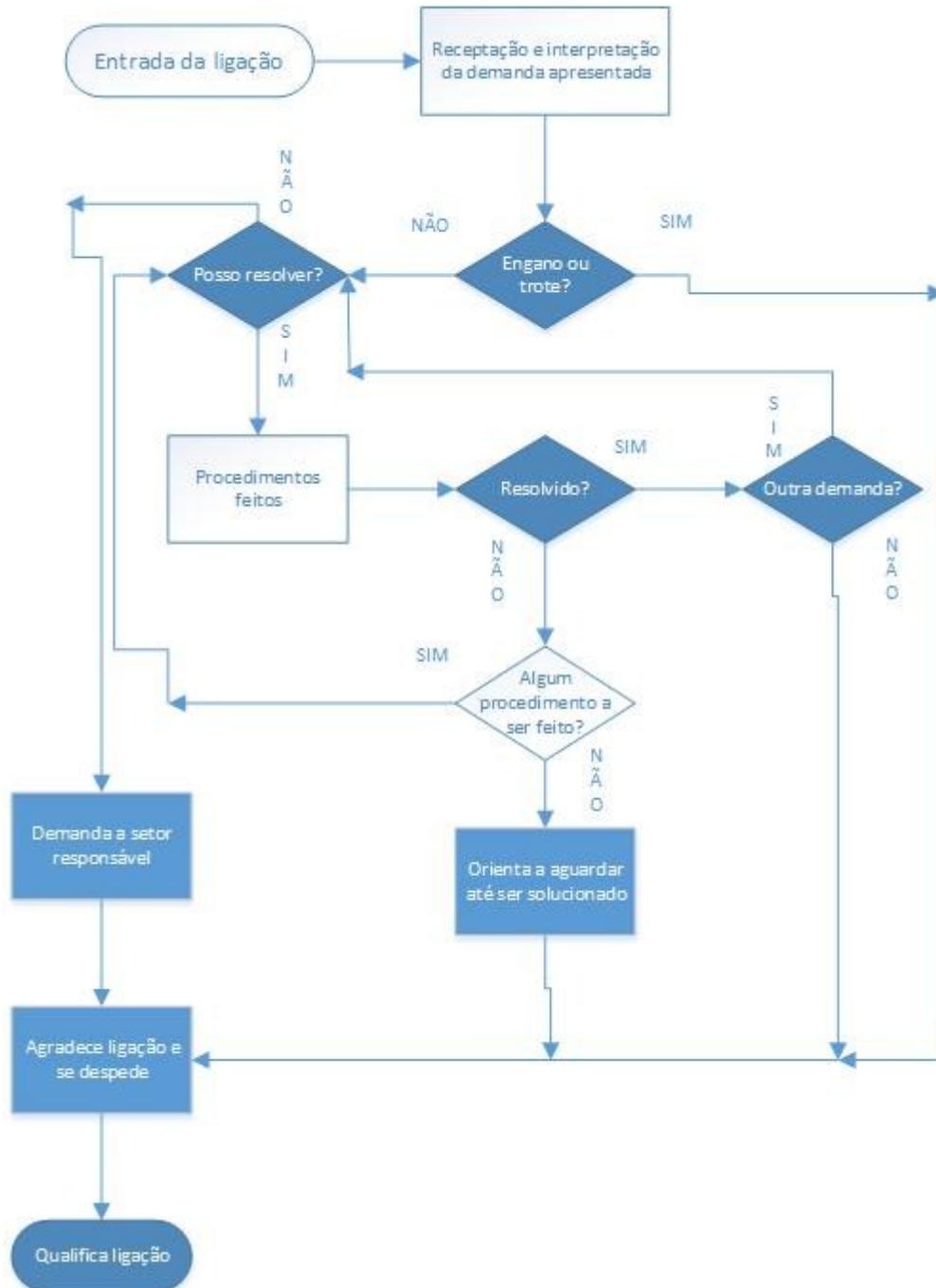
A maioria dos processos do setor de atendimento no nível da qualidade se deriva do processo básico do atendimento, que será representado a seguir:

2.3.1 Atividade Receptiva A - Atendimento

Essa é atividade básica do setor. Nesse ponto o atendente recebe a demanda, faz uma espécie de triagem, para identificar o real problema e se está em sua responsabilidade de resolução. Se sim a demanda é resolvida no ato do primeiro contato, não estando sobre a possibilidade de resolução do atendente, verificasse a qual setor demanda será reportada e o meio de comunicação a ser utilizado, como já falado anteriormente essas escolhas dependerão muito do problema em questão, possibilidade de resolução e necessidade de urgência.

Todo esse fluxo é demonstrado na figura a seguir:

Figura 4: Fluxograma de modelo de atendimento



Fonte: Elaboração própria (2016).

Resolver o problema no primeiro contato do atendimento é a missão principal do setor, o que traduz mais agilidade, comprometimento e eficiência para com o cliente da rede, ponto parado não é interessante para ninguém nessa relação bilateral, tanto a rede como o credenciado dependem da volumetria para ter resultados, facilitar soluções viáveis e ágeis para que essa não seja interrompida, colabora não somente para o resultado da organização como também para a satisfação de todos os envolvidos direta e indiretamente na atividade fim. É nesse mesmo contexto que o setor tem que atuar quando a demanda não está sob sua responsabilidade, traduzir os questionamentos do credenciado de forma clara e precisa para os outros setores é fundamental para todo o processo transcorrente na organização, como também seu resultado.

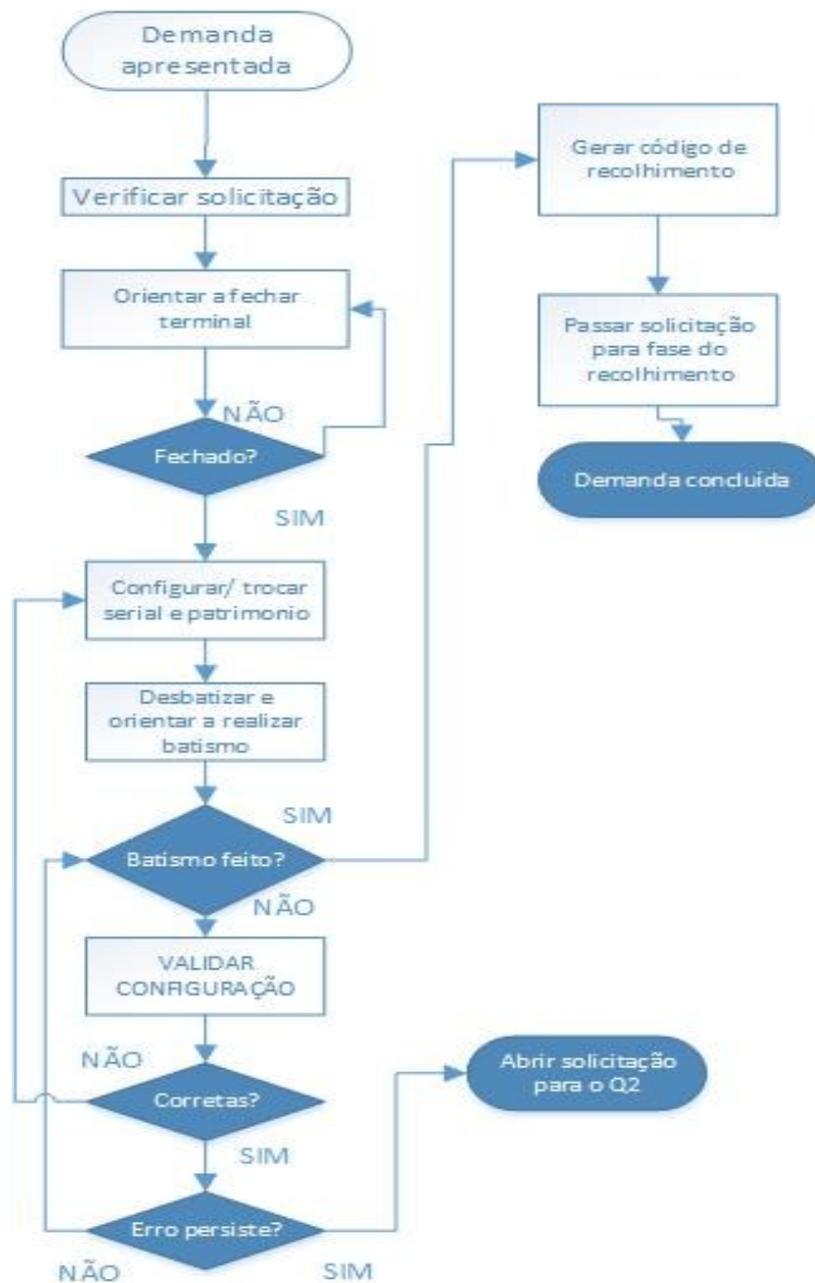
Nesse processo de atendimento surgem variadas demandas por parte dos credenciados, que ao longo do tempo podem ser mais ou menos constantes, podem ainda se alterar os procedimentos de resolução e até mesmo serem extintos em alguns casos. Diante das inúmeras possibilidades de processo que surgem dentro de um período de atendimento, serão apresentadas algumas demandas que são mais constantes e que tem seus fluxos um pouco mais de complexidade como exemplo. As atividades corriqueiras serão representadas com seus respectivos fluxogramas a seguir.

2.3.1.1 Atividade Receptiva B – Troca de Terminal

A troca de terminal ocorre por diversos motivos, os mais corriqueiros são problemas com a impressão que não são resolvidos com uma limpeza, problemas com os botões que perdem sua funcionalidade, ficam ilegíveis ou perdem sua memória. Neste caso o credenciado entra em contato com o nível um da qualidade onde é aberta uma solicitação de envio de um novo terminal. Ao receber este novo terminal o credenciado retorna o contato com o atendimento e só aí é efetivamente feita a troca deste terminal.

Todo o processo de substituição de um antigo terminal para o que acaba de chegar é descrito no fluxograma a seguir:

Figura 5: Fluxograma da Substituição do Terminal



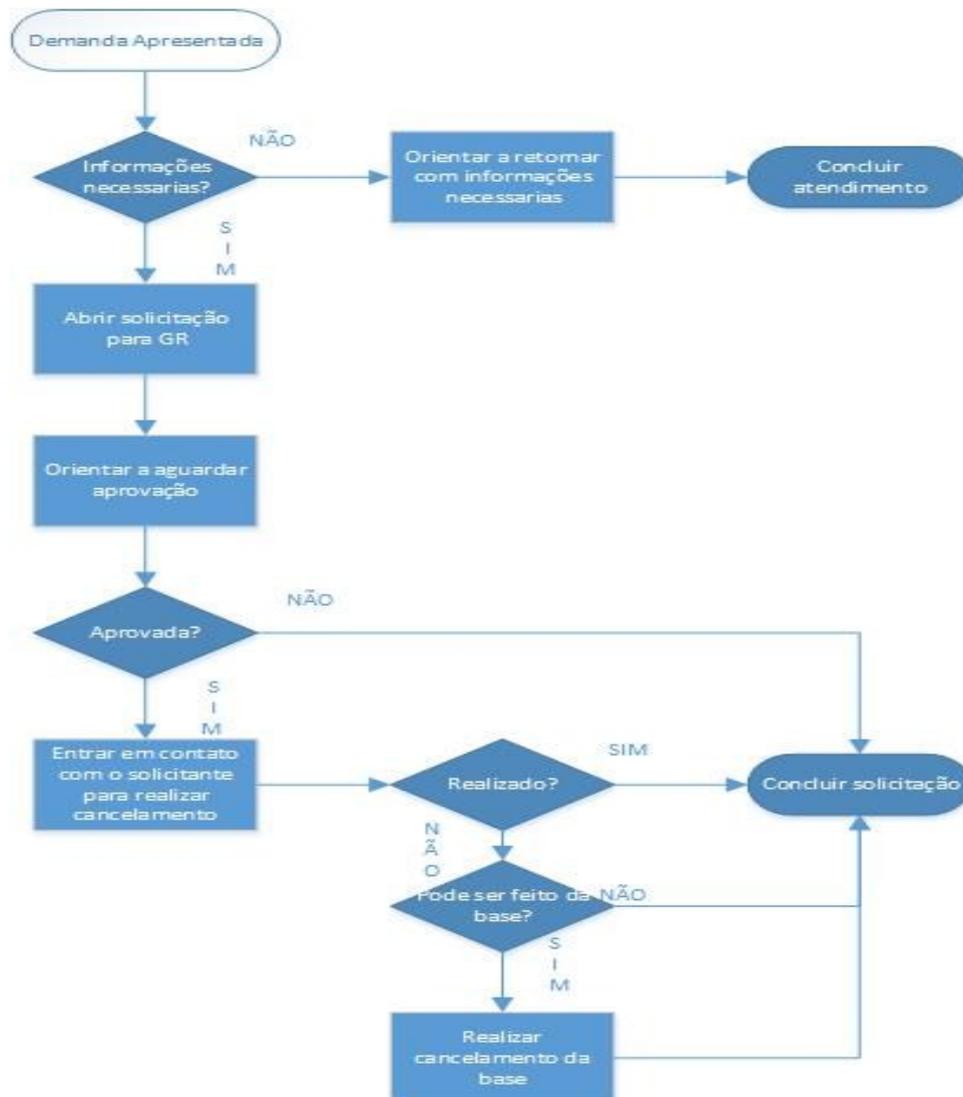
Fonte: Elaboração própria (2016).

Esse procedimento é de extrema importância para que o ponto não fique parado, o que afeta de maneira significativa o resultado da organização como também o credenciado e satisfação do cliente final. Deve-se salientar também a importância do procedimento do recolhimento do terminal para o controle de patrimônio da organização, é imprescindível que todas as informações sejam colocadas de maneira correta para todo o processo de controle que ocorre na organização.

2.3.1.2 Atividade Receptiva C – Autorização para Cancelamento Bloqueado

O procedimento de cancelamento de é realizado no próprio terminal, não se faz necessário nenhum contato com o setor para que ele possa realizado na ponta pelo credenciado. Em situações fora da normalidade o credenciado pode precisar do auxílio do nível um do setor da qualidade. Em alguns casos os pontos não possuem permissão para a realização de cancelamento por uma determinação da gestão de risco juntamente com o banco, nesses casos para que se possam realizar o estorno necessariamente eles precisam entrar em contato com as informações do cliente, comprovante de pagamento da conta e boleto que foi passado. Fluxo é representado a seguir:

Figura 6: Fluxograma para cancelamento bloqueado



Fonte: Elaboração própria (2016).

Nesse procedimento a responsabilidade do nível um está na execução do cancelamento, não se tem responsabilidade na aprovação ou não do estorno, essa parte fica a cargo do setor de gestão de risco que com as informações necessárias que devem ser incluídas na solicitação juntamente com o histórico do ponto faz uma análise criteriosa e após isso decide se é autorizado ou não, nesse momento a solicitação é passada novamente para a fase de qualidade com informação. Ao receber a resposta da gestão de risco, estando o estorno aprovado, o setor faz um novo contato com o ponto para orientar sobre o procedimento a ser feito, nesse momento é disponibilizada uma senha que é gerada internamente, só com essa senha é possível realizar o estorno, após sua confirmação a solicitação é concluída.

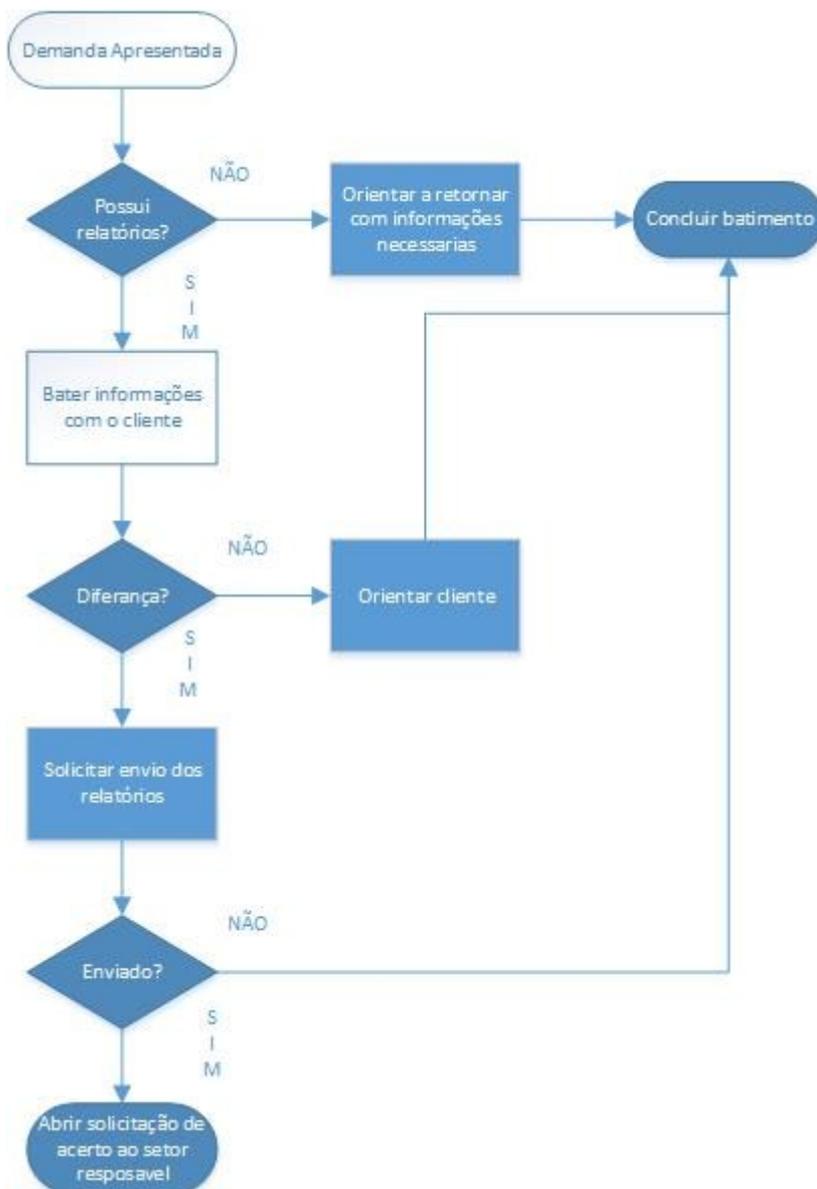
Quando o estorno não é autorizado a própria gestão de risco deve fazer contato com o credenciado informando, porém, a conclusão é feita pelo nível um da qualidade. Existe a possibilidade que este estorno não possa ser concluído pelo agente no terminal, nesses casos o cancelamento é feito internamente. Esse procedimento é bem criterioso e deve ser realizado com muito cuidado, para evitar possíveis fraudes e problemas como falta no caixa dos credenciados, normalmente o estorno só é necessário por uma falha operacional no ato do recebimento e nesse caso cabe ao nível um solucionar dentro das normas pré-estabelecidas pela organização.

2.3.1.3 Atividade Receptiva D – Batimento de Caixa

O batimento de caixa ocorre quando o credenciado entende que os valores informados para repasse não batem com seus cálculos, nesse caso para que o batimento seja feito o credenciado deve estar de posse dos seus relatórios de arrecadação. A responsabilidade do controle de caixa é do próprio credenciado, cada um tem o seu método de controle e a utilização do terminal por várias pessoas pode acabar gerando confusão nos valores, para esclarecer os questionamentos a responsabilidade está com o nível da qualidade, que vai confrontar os relatórios do credenciado com as informações que constam no sistema.

Esse é um processo complexo e detém uma análise criteriosa e mais demorada por parte do setor. O fluxo desse processo é representado na figura a seguir:

Figura 7: Fluxograma do batimento do caixa



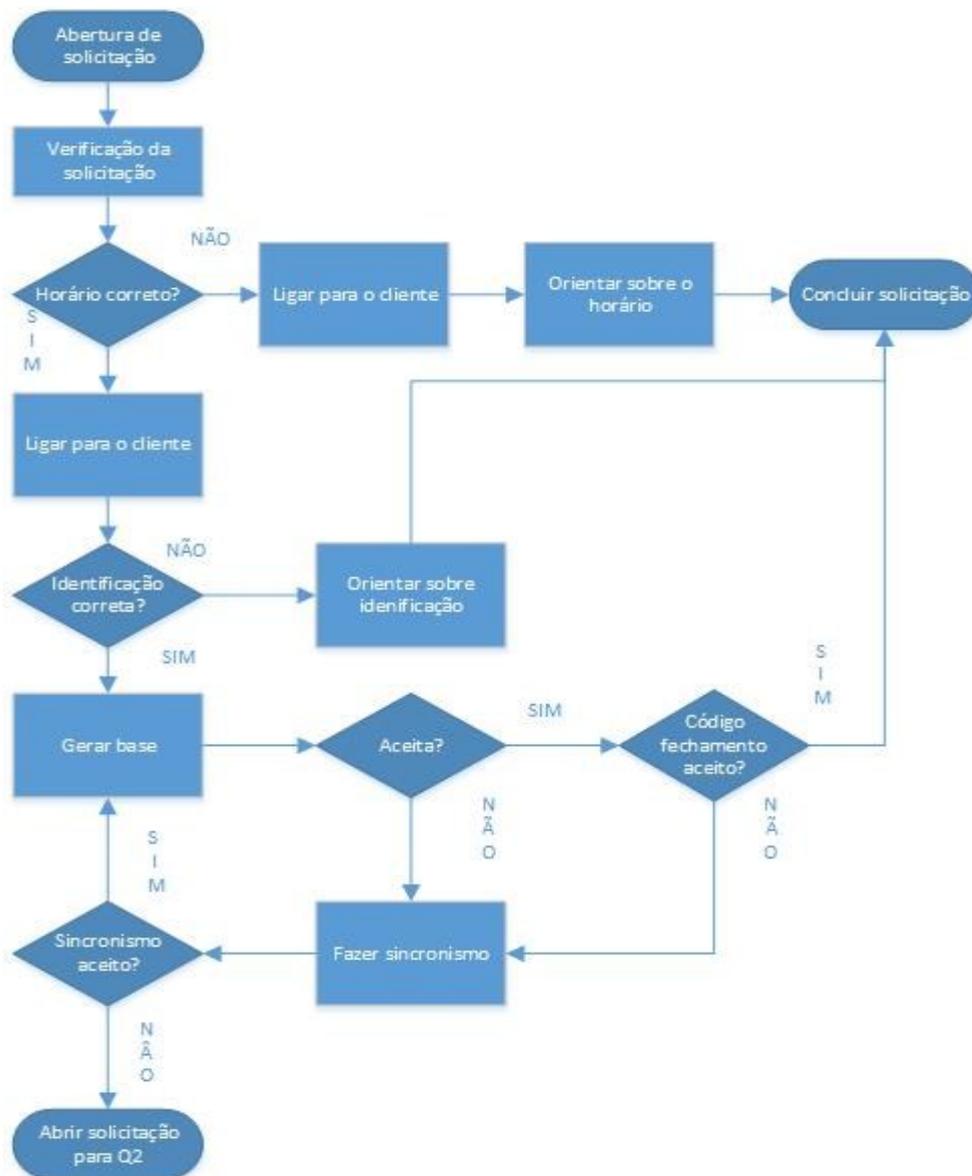
Fonte: Elaboração própria (2016).

Essa atividade é muito importante, pois o repasse a menor gera bloqueio o que consequentemente gera perda de volumetria e insatisfação, solucionar o impasse de maneira rápida é essencial. Normalmente não existe diferenças efetivas e sim uma dificuldade por parte do credenciado no controle do seu caixa, quando o batimento é concluído, o credenciado é reorientado em relação a como deve proceder para que problema não se repita. Nos casos onde existe uma divergência real entre os relatórios e as informações no sistema, o caso é passado para o setor de gestão de risco que irá analisar caso e se necessário regularizar.

2.3.2 Atividade Ativa A – Senha Cofre

Os pontos de maior arrecadação possuem cofres que só podem ser abertos com uma base (espécie de senha), que é fornecida diretamente pelo nível um do setor de qualidade. Para ser possível essa abertura o credenciado deve solicitar no próprio terminal que seja feito o contato para o procedimento, quando confirmada a identificação da pessoa responsável base é gerada e informada para que cofre seja aberto, este procedimento é composto de várias etapas que o sistema precisa confirmar a aceitação do procedimento. A seguir fluxograma:

Figura 8: Fluxograma da abertura de cofre



Fonte: Elaboração própria (2016).

Diferentemente dos fluxogramas apresentados anteriormente, esse processo é ativo, o nível um do setor de qualidade recebe a demanda via solicitação e contato é feito pelo setor. Esse processo é de extrema importância e deve ser realizado em no máximo 15 minutos, pois para que os valores sejam depositados no banco dependem dessa abertura e se os valores não são depositados conseqüentemente o ponto fica sem limite para arrecadação, o que impacta na volumetria e as conseqüências desse impacto já foram anteriormente relatadas. O prazo precisa ser rigorosamente cumprido, principalmente em caso de recolhimento por carro forte que não espera mais que esse período para que o recolhimento seja efetuado.

2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O nível um da qualidade tem sua interação com todos os setores internos da empresa, a comunicação ocorre via e-mail e solicitações. O setor mais próximo é o nível 2 da qualidade, pois está localizado na mesma sala o que colabora para uma maior comunicação entre os funcionários. Os outros setores são mais distantes, porém temos liberdade para ir até eles quando necessário, não há restrições, normalmente irá variar da demanda apresentada no nível um, então o fluxo transcorre entre os setores responsáveis, em casos mais urgentes podemos entrar em contato por telefone ou ir diretamente ao setor, a organização entende esse contato como necessário para a fluidez do atendimento ao credenciado.

A comunicação por solicitação e e-mail tem em seus pontos positivos o registro da informação, de forma clara e precisa, todo o histórico fica registrado o que torna a comunicação mais fácil para entendimento do conteúdo, por outro lado esse tipo de comunicação depende muito da atenção do receptor para que se possa ter agilidade no processo, podendo um e-mail passar despercebido ou uma solicitação não ser visualizada se o receptor não atualizar a página do extranet. Por telefone existem um senso maior de urgência, mas também depende da disponibilidade de atendimento no momento da ligação, quanto ir ao setor pode parecer invasivo, mas normalmente tem mais efeito diante de uma situação que se faz necessário urgência de resolução.

O nível um do setor é a porta de entrada da organização, tem muitas atribuições e incontáveis processos que podem ser executados de maneiras variadas, como também boa parte das demandas dos outros setores passam de alguma maneira por este nível. Tendo em vista a importância disto para a organização, deve ser um processo constante o melhoramento dos fluxos, estrutura e instrumentos necessários ao setor, para que se possa ter excelência em

suas funções e para isso que se consiga isso são necessários levantamentos que levem a diagnósticos apontando o que pode e deve ser melhorado.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

O setor de qualidade é relativamente novo, ainda não tem sequer um ano de existência, foi fruto de uma junção de dois setores, que trabalhavam focados em suas funções. O antigo Call-Center existia para atender as demandas dos clientes e repassar aos setores responsáveis, trabalhando com pouca resolução no primeiro atendimento, enquanto que o setor de central de soluções, era um desses setores que recebia essa demanda em um segundo nível de atendimento.

Esse modelo era questionado pelos clientes, pois o primeiro nível de atendimento não tinha autonomia para resolver a maioria dos problemas, o que causava reclamações frequentes com demora no atendimento e críticas quanto ao modelo de funcionamento do setor. Esse modelo é alterado com a formação da Qualidade, que tem como principal função resolver o problema do cliente, para que isso possa ocorrer de maneira ágil e eficiente a organização entendeu que o colaborador necessitava de maior autonomia, o que alterou completamente o modelo de gestão.

A formação do setor de qualidade apresenta alguns conceitos modernos, como *empowerment*, autogerenciamento e equipes semiautônomas. As consequências dessa mudança ainda não estão claras, entender como o rompimento do paradigma anterior do micro gerenciamento de processos e a implementação desses conceitos na prática influenciam a satisfação dos colaboradores, é essencial para a organização nesse processo de mudança.

3.2 Problema de Estudo

Qual o impacto da implementação dos conceitos de autogestão promove na satisfação dos colaboradores da organização?

3.3 Características do Problema de Estudo

Todo processo de mudança é complexo, ainda mais se tratando de organização que tem uma cultura já estabelecida, pode haver resistência por parte dos envolvidos e novos conflitos tendem a surgir na organização. Compreender como essa alteração influencia no comportamento dos funcionários da organização é essencial para visualizar as vantagens que

esse modelo de gestão traz como resultado efetivo, como também possíveis problemas. Não ter essas informações compromete qualquer tipo de avaliação que possa ser feita por seus implementadores.

Funcionários motivados impulsionam o resultado, como o contrário naturalmente o compromete. É apropriado responder questões fundamentais como: O modelo de gestão proporciona satisfação aos funcionários da organização? Qual o papel do líder na manutenção desse processo? A liderança compreende corretamente a implementação desses conceitos e os consegue utilizar para a motivação de seus colaboradores? Existem diversas perguntas hipotéticas que só podem ser compreendidas buscando as repostas nas pessoas, sendo esse o contexto que abordaremos no desenvolvimento deste trabalho.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar o impacto da implementação de conceitos de autogestão na equipe de trabalho e sua influência na promoção da satisfação dos seus componentes.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Levantar os conceitos de autogestão implementados no setor.
- b) Verificar a satisfação dos colaboradores.
- c) Identificar a relação entre a autogestão e a satisfação dos colaboradores da equipe pesquisada.

4.2 Justificativa

O mundo globalizado exige de seus atores desdobramentos constantes para se estar adequado as mudanças que ocorrem de forma contínua, onde cada vez mais demandas diversificadas surgem, indo de acordo com as necessidades de uma sociedade que tem a cada dia melhor compreensão de seus direitos e de sua luta para obter cada vez mais voz nos variados processos decisórios que se apresentem em uma democracia.

As lutas populares conseguiram levar o contexto de democracia representativa a maioria dos países no mundo, dando direito de decisão sobre a construção de um país a todos, de maneira igualitária. As organizações não poderiam estar imunes diante de um processo de empoderamento social pautado em ideais socialistas que ocorre ao longo da história, quebrando paradigmas, de maneira que retira privilégios antes destinados a elite social e passa a dar direitos a classe mais pobre de uma sociedade, causando uma verdadeira revolução que ainda se encontra em curso, tendo um grande caminho a frente para trilhar (LIBONI, 2002).

O presente trabalho busca contextualizar o relacionamento entre organização e trabalhador dentro desse processo de empoderamento social que ocorre após a revolução industrial e suas consequências. Historicamente as organizações foram pautadas em ideais das

primeiras teorias administrativas, como a Administração Científica e a Teoria Clássica de Administração, que são conhecidas por ver apenas o trabalho, deixando o contexto do ser humano de lado, sendo esse só um meio para conseguir objetivos, basicamente o homem se enquadrava como parte do processo, não tendo nenhum ou pouco poder de decisão em suas atividades.

Esse contexto vai se alterando ao longo do tempo, principalmente com o surgimento da Teoria das Relações Humanas na década de 1930, que trouxe o ser humano ao centro da discussão tanto nas futuras teorias administrativas como também na prática do trabalho nas organizações. Surge então a preocupação com o principal ativo de uma empresa, o seu trabalhador, o que conseqüentemente, traz a importância do debate a gestão de pessoas, liderança, satisfação, motivação, trabalho em equipe e etc.

Nem todas as organizações conseguiram se desprender dos paradigmas históricos, mas a necessidade de inovação para a sobrevivência no mercado competitivo, fez desse conflito, que poderia ser um problema, surgir diversas soluções para as organizações. E como um diferencial competitivo hoje, para o mercado, estão as equipes autogerenciáveis ou semiautônomas, um instrumento que aos poucos tem sido inserido na prática do contexto organizacional. Mostrando-se de maneira efetiva como um modelo de gestão, que influencia as pessoas e organizações na obtenção de resultados de satisfação e motivação dos colaboradores, sendo a obtenção de lucro uma consequência disso.

Para academia, esse trabalho terá como contribuição principal a disponibilização de mais acervo a consulta por parte dos estudantes, pois é um assunto que ainda permite bastante debate no meio acadêmico. Ressalta-se ainda a importância do estudo para a organização pesquisada e conseqüentemente o pesquisador, que está inserido neste contexto que traz a teoria como bagagem acadêmica e a prática como uma grande experiência profissional.

Além disso, também fica evidente a importância da pesquisa para as demais organizações que avaliam a implementação de conceitos de autogestão em suas equipes de trabalho como um meio efetivo de transformação do ambiente laboral. Entender como o trabalhador é efetivamente impactado pela implementação desses conceitos é necessário para que se tenha uma avaliação clara de sua influência na satisfação e motivação do colaborador, como também, possa se detectar possíveis problemas dentro desse processo que é contínuo.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Para um bom entendimento do tema pesquisado é imprescindível a visualização dos conceitos e teorias dos assuntos abordados nos seguintes tópicos, evolução das teorias da administração, breve histórico sobre gestão de pessoas, liderança e suas principais teorias, motivação, grupos e equipes destacando o papel da liderança, conceitos básicos de satisfação no trabalho e conceitos de autogestão. O referencial foi estruturado em uma ordem que visa facilitar o entendimento de toda evolução das teorias administrativas, até conceitos modernos que estão sendo implementados em nossa era.

5.1 Evolução das Teorias da Administração

Para Cury (2007) administração está ligada a resultados da ação humana que age em cooperatividade, esses efeitos só podem ser de fato conseguidos com uma cooperação efetiva e uma ação racional adota de estudos, reflexões, pensamento e nos estabelecimento de metas aserem atingidas. Já para Maximiano (2010, p. 6) “ administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”, nesse processo está intriseco cinco tipos de decisões : planejamento, organização, liderança , execução e controle. Observando esses dois conceitos, pode se afirmar que se estabelece ai um pensamento complementar, temos a cooperação humana dentro de um processo de tomada de decisões principais.

Para Chiavenato (2003) a administração tem como tarefa básica fazer coisas de uma maneira eficiente e eficaz por meio de pessoas. Ao citar eficiência e eficácia o autor deixa claro que isso independe do modelo da organização, seja qual for o empreendimento humano as pessoas trabalham em conjunto na busca por objetivos em comuns e dependem diretamente da capacidade dos que exercem as funções administrativas da organização para de fato alcançar o cumprimento dessa tarefa básica. Conceitos modernos estão estabelecidos entre os teóricos da area, porém ao longo do tempo diversas teorias foram imprimidas quanto ao estudo da administração, seguindo um evolução natural de estudos e novas experiencias que levaram a essa gama de conhecimento disponivel hoje.

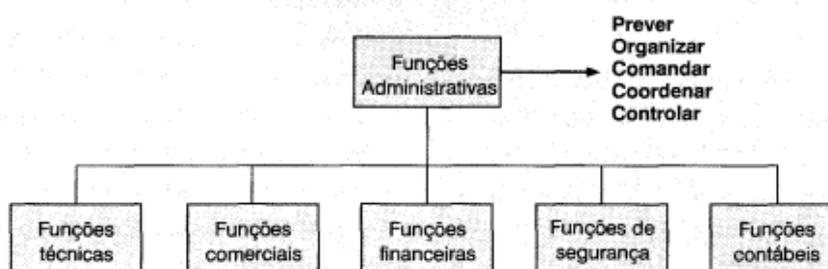
A administração é praticada desde os primordios da civilização humana onde surgiu os primeiros agrupamentos da nossa espécie, temos como exemplo a caça de grandes animais, já ali se observa um empreendimento coletivo, onde era necessário planejar, tanto a divisão do trabalho como a logistica. Decisões como antecipação de rotas das migrações da caça, local de acampamento, preparação de viveres e armas, precisavam serem tomadas, pelo grupo e seu lider. Esse contexto mostra claramente conceitos modernos em execução numa civilização pré histórica, temos as expedições funcionando como embriões de empresas, e seus lideres como

protótipos dos gerentes na organização. Mas é a partir da revolução industrial e suas consequências que as primeiras teorias surgem (MAXIMIANO, 2010).

Não se tem uma precisão exata de até que ponto essas civilizações antigas, da idade medieval e da idade moderna tinham consciência da prática do processo administrativo. No século XX, Taylor apresenta a teoria da Administração Científica, onde se preconizava a divisão do trabalho, evidenciando tempos e métodos para se ter máxima produção e menor custo (GOMES, 2005, apud PERIARD, 2011). Essa teoria tinha como principais princípios seleção e treinamento de pessoal, salários altos e custos baixos na produção, identificação da melhor maneira de executar tarefas e cooperação entre a administração e seus trabalhadores. A teoria sofreu críticas, o que não conseguiu frear o movimento de expansão que ganhou popularidade em todo o mundo (MAXIMIANO, 2010).

Nesse mesmo período surge na França a Teoria Clássica da Administração, que diferentemente da Teoria da Administração Científica, Fayol evidenciava o todo organizacional e sua estrutura na busca da eficiência a todos os envolvidos. Para ele administrar envolvia previsão, comando, coordenação e controle e que toda empresa tinha seis funções básicas a seguir (CHIAVENATO, 2003). Como mostra a figura a seguir :

Figura 9 : As seis funções básicas da empresa para Fayol



Fonte: Chiaveneto (2003, p.81)

As funções apresentadas nos dias atuais recebem nomes de áreas de administração, que ao longo do tempo sofreram evoluções e alterações, porém não se pode negar a importância do entendimento para época e sua contribuição para os estudos na área (CHIAVENATO, 2003). Em um paralelo com as duas teorias da abordagem clássica, destaca-se que enquanto Taylor estava focado na adoção de métodos padronizados e divisão nas tarefas de produção, Fayol era enfático na estrutura da organização e na adoção de princípios de administração no alto escalão (GOMES, 2015, apud PERIARD, 2011).

Surge então na década 1930 a Teoria das Relações Humanas, que trouxe uma abordagem humanística, causando uma revolução conceitual na teoria administrativa. A tarefa e estrutura organizacional são deixadas de lado e as pessoas passam a ser o centro da questão (CHIAVENATO, 2003). Era uma clara resposta a abordagem clássica, os fatores comportamentais se sobrepunham aos métodos de trabalho, passando a ser bem mais representativo no desempenho do trabalhador e a fábrica passa ser compreendida como sistema social, não apenas econômico ou industrial (MAXIMIANO, 2010).

Após a segunda guerra mundial a teoria administrativa passa por uma intensa remodelação, o mundo estava novamente diante de um surto de desenvolvimento econômico e apesar de toda influência do comportamento humano na teoria administrativa a abordagem clássica subsistiu, toda teoria posterior se assentou na teoria clássica como ponto de partida ou como posição de crítica (CHIAVENATO, 2003). Com a abordagem neoclássica se inicia o surgimento de uma gama de outras teorias como a Teoria da Burocracia, Teoria Estruturalista, Teoria dos sistemas, Teoria da Contingência entre outras (GOMES, 2015, apud PERIARD, 2011).

Um século de teorias produzidas, de conceitos e visões que ainda que se contradizem em alguns pontos se completam no todo, a evolução dessas abordagens trouxe a teoria da administração uma complexidade imprescindível, fazendo dela uma das áreas mais importantes para o desenvolvimento mundial. Desde o conceito inicial do processo da administração até a teoria mais moderna, tudo gira em torno de como trazer resultados efetivos por meio de pessoas para a organização que também é composta por pessoas, nesse contexto de importância fundamental do aspecto humano é que seguimos.

5.2 Gestão de Pessoas: Breve histórico

Após o impacto causado pela revolução industrial, a atividade mediadora entre trabalhadores e organizações foi denominada Relações Industriais. Sua intenção era de buscar soluções para os conflitos dessa relação que até então eram considerados incompatíveis (CHIAVENATO, 2009). No período após a segunda guerra houve um considerável aumento de poder dos sindicatos que representavam os trabalhadores, o que gerou consequências para a administração de pessoal das organizações da época que passaram a se preocupar com as condições de trabalho e os benefícios que eram disponibilizados aos trabalhadores (ÁVILA; STECCA, 2015).

O movimento de humanização surge para apaziguar todo o conflito da relação de trabalho, que no processo de revolução industrial ameaçou a ordem organizacional estabelecida. Para Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) o período pós segunda guerra até 1980 é marcado por avanços na gestão de pessoas. A gestão de recursos humanos surge nas organizações substituindo o clássico departamento de pessoal, tendo como função o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação do desempenho, remuneração e demissão. O treinamento e desenvolvimento passam a ter ênfase pois as tarefas ficam mais complexas, as obrigações para com o trabalhador e a sofisticação tecnológica do trabalho tornam as substituições de funcionários mais onerosas.

Chiavenato (2009) divide o processo de evolução dos recursos humanos em três etapas das organizações, como vemos no quadro a seguir:

Quadro 1: As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da informação
Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura organizacional dominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial e mista com ênfase na departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida e flexível, totalmente descentralizada com ênfase em redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase da adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e graduativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos e regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser motivados e impulsionados.
Valor das pessoas	Pessoas como fornecedoras de mão-de-obra.	Pessoas como recursos da organização.	Pessoas como fornecedoras de conhecimento e competências.
Denominação	Relações industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2009, p.12)

Como se expõe a evolução desse processo é demorada, em um primeiro momento as pessoas eram vistas como recursos para a produção, apenas a mão de obra necessária, em um

segundo ponto de vista as pessoas passam a ser recurso da organização. Na área neoclássica Chiavenato (2009, p. 11) mostra que com administração de recursos humanos as pessoas passam a serem vistos como “recursos vivos e não como fatores inermes de produção”. Fica evidente que essas mudanças que ocorreram só foram efetivamente produzidas diante do conflito estabelecido pela classe trabalhadora que exigia valorização diante da visão mecanicista das organizações.

Após a década de 1990 até os dias atuais ainda vivemos um processo de descentralização, cada vez mais a área passa a desempenhar um papel de apoio para administração e as gerências da organização, sinalizando que a gestão de pessoas é uma responsabilidade de toda organização, não apenas de um departamento. O foco passa a ser a competência, buscando a construção de modelos de gestão orgânicos e com maior flexibilidade, como os sistemas de trabalho de alto desempenho. Nesse novo contexto a responsabilidade maior de gerir as pessoas e suas competências ficam a cargo dos líderes que estão à frente dos departamentos das organizações (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

5.2.1 Liderança

Cury (2007, p.80) conceitua liderança como “um processo dinâmico que varia de situação para situação, com mudanças de líderes, seguidores e situações”, a finalidade desse processo é de influenciar o indivíduo ou até mesmo grupos na realização de um objetivo proposto. Para o autor, liderança é basicamente a realização de um propósito com pessoas e por pessoas, devendo o líder se ocupar também de tarefas e ser o principal responsável pelas relações humanas dentro do grupo, deixando de lado a perspectiva tradicional de que o líder seria aquele com uma qualidade hipotética inata ou adquirida, focando na possibilidade de estilos de comportamento em diferentes situações.

Limongi-França e Zaima (2002, p. 418) retrata a liderança como “processo social em ocorre influencia no comportamento e na mentalidade das pessoas”, ações para o alcance de terminadas metas estão ligados a essa influencia, que ocorre na atuação do líder em determinada situação que tenha um objetivo no contexto. Já para Maximiano (2010) liderança é um complexo processo social que atua na condução de ações e influencia no comportamento e mentalidade de indivíduos, ressalta ainda que para isso ocorra não é necessário uma proximidade física ou temporal.

O autor ainda trabalha liderança em em um segundo conceito como pode ser visto a seguir:

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso o seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (MAXIMIANO, 2010, P.277)

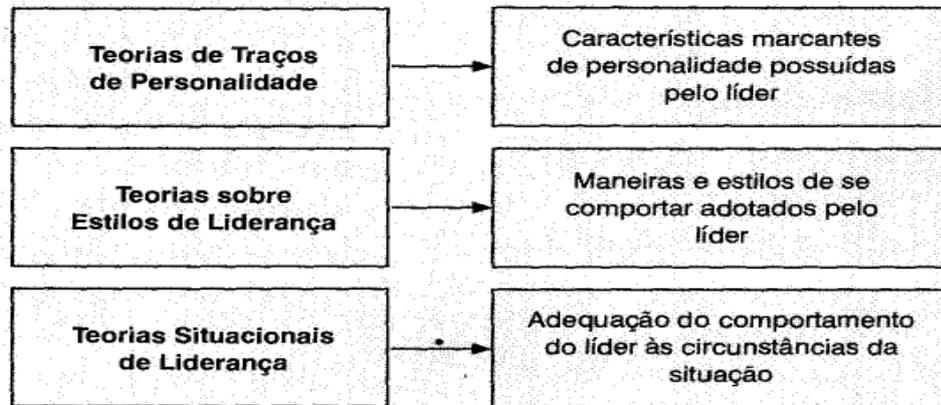
O estudo da liderança não é algo simples, por sua tamanha diversidade e contraversão, esse processo tem diferentes tipos de significados para diferentes pessoas, o que nos traz diversas percepções, que acabam se complementando (LIMONGI-FRANÇA; ZAIMA, 2002). Para Maximiano (2010) liderança não é o mesmo que autoridade formal, pois as bases de motivação são divergentes, enquanto que autoridade formal se fundamenta em uma determinação pré-estabelecida, a liderança se faz com o consentimento do liderado, a formalidade e consentimento em questão nem sempre caminham juntos, mais para uma organização é interessante que estejam.

Os conceitos apresentados são parecidos, seguem por uma mesma vertente diante da evolução do estudo do assunto, diante do exposto pode se concluir liderança como um ato de influenciar para se chegar a propositos, o que pode acontecer formalmente, naturalmente ou em conjunto. Uma liderança formal e que tenha consentimento do grupo pode potencializar as ações dos seus liderados, parece facil, mas esse é um processo que depende das características individuais dos atores em questão, por parte da liderança, dependerá sempre de qual estilo de lidernça será proposto ao grupo.

5.2.1.1 Teorias da liderança

Para Marques (2012) existem muitos tipos de lideranças, o que ocorre pelo fato da diversidade de personalidade dos seres humanos, combinado com as experiencias que vão sendo adquiridas e suas carteristicas natas, o que traz a tona diferentes compartamentos pessoais e profissionais. O procesos de liderança é um dos temas mais estudados nas ultimas décadas, e para Chiavenato (2003) as teorias apresentadas pelos autores humanistas podem ser classificados em três grupos, sendo cada um deles composto de características próprias, como mostra a figura a seguir:

Figura 10: As teorias da liderança



Fonte: Chiavenato (2003, p. 123)

Na Teoria dos Traços, o líder é o detentor de traços específicos de personalidade se diferenciando das demais pessoas. Essa foi a primeira teoria sobre a liderança e sofreu várias críticas por ignorar diversos outros fatores, o que a fez cair em descrédito e perder sua importância (CHIAVENATO, 2003). A teoria sobre os Estilos de Liderança, retrata o estilo adotado para liderar, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 2: Estilos de liderança

Conduta Autoritária	Conduta democrática	Laissez-faire
Toda determinação de política é feita pelo líder.	Toda questão de política de discussão e de decisão é feita pelo grupo, encorajado e ajudado pelo líder.	Toda liberdade para decisão do grupo ou dos indivíduos, sem participação do líder.
Técnicas e etapas de atividades ditadas pelo líder; um só ponto é tratado de cada vez; as etapas futuras permanecem sempre em grande parte confusas.	Perspectiva de atividade estabelecida pendente de um período inicial de discussão. As etapas gerais na direção do objetivo do grupo são esquematizadas; ocorrendo necessidade, o líder sugere duas ou três técnicas dentre aquelas que o grupo pode escolher.	O líder fornece os materiais variados; se lhe pede, ele fornecerá informações suplementares. Ele não toma parte na discussão.
O líder, habitualmente, determina a cada membro seu trabalho e seus colegas de equipe.	Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo.	Ausência completa de participação do líder.
O dominador é pessoal em seus elogios e em suas críticas ao trabalho de cada membro, porém permanece fora da participação ativa do grupo, exceto na demonstração. Ele é amistoso ou bastante impessoal e às vezes hostil.	O líder é objetivo ou realista em seus elogios e suas críticas e procura ser, espiritualmente, um membro regular do grupo, sem para isso cumprir uma parte demasiada do trabalho.	Raros comentários sobre a atividade do grupo, a não ser quando, solicitados; nenhuma tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos.

Fonte: Cury (2007, p. 81)

Para Maximiano (2010, p. 286) “quanto mais concentrado o poder de decisão no líder mais autocrático é seu comportamento ou estilo”. As decisões tomadas independentemente de participação ou aceitação, são prerrogativas desse estilo de liderança, que pode tornar-se em autoritarismo, quando chega a violentar os seus liderados. Quanto a conduta democrática, parte do princípio de quanto mais influencia dos integrantes do grupo nas tomadas de decisões, mais democrático é esse estilo de liderança.

Cury (2007) deixa claro que esses estilos variam consideravelmente entre os líderes, quando focam nas tarefas tendem a ser mais autoritários quanto os que enfatizam as relações interpessoais tem um apreço maior a democracia. Existe ainda ao estilo *laissez-faire* ou liberal, que vai além da conduta democrática permitindo que os integrantes do grupo façam o que desejam fazer, não tendo processos nem programas estabelecidos. Para o autor esse processo de liderança não está incluído no comportamento do líder, pois o papel da liderança é abolido, criando uma atmosfera de ausência de liderança.

As teorias situacionais buscam explicar a liderança dentro de uma visão mais ampla, partindo do princípio que não existe estilo único de liderança para qualquer situação, cada situação vai apresentar um desafio de adaptação para o líder (CHIAVENTO, 2003). Para ser eficaz o estilo precisa se adaptar a situação, mas nenhuma das teorias de liderança situacional dão explicações definitivas quanto a eficácia do líder, tendo as suas ideias defensores e críticos e uma gama de teorias surgindo ao longo do tempo (MAXIMIANO, 2010).

Dentro desse contexto ressalta-se o modelo de Tannenbaum e Schmidt, que deixa claro três critérios para a avaliação da situação apresentada. O primeiro critério é o próprio gerente, a forma de comportamento de um líder dependerá de sua formação, valores e experiências. Os funcionários são o segundo critério, pois as suas características também influenciam na escolha do estilo de liderança que se apresenta como mais eficaz. O terceiro critério trata da situação que se apresenta, levando em consideração o clima organizacional, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo (MAXIMIANO, 2010).

Já no modelo de Fiedler, se entende o “grau de favorabilidade” da situação para o líder, também dentro de três características, sendo elas (MAXIMIANO, 2010):

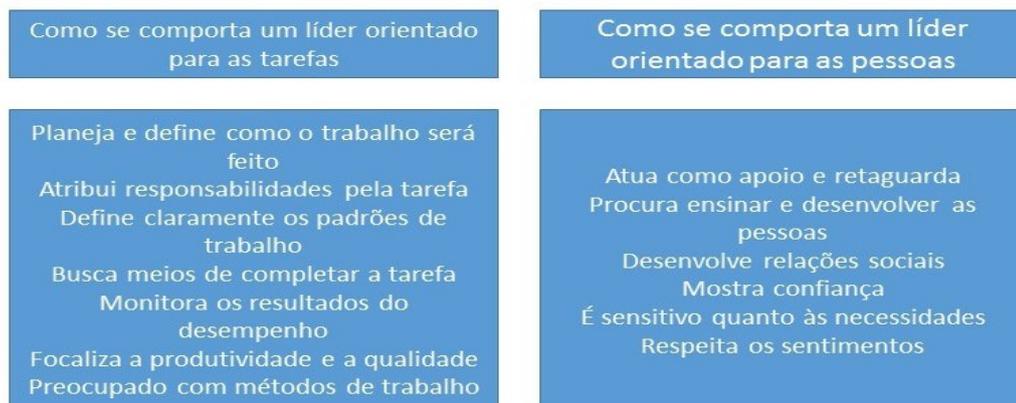
- As relações entre líder e seus seguidores : Sendo o sentimento dos seguidores positivos em relação ao líder, se tem uma situação favorável.
- O grau de estruturação da tarefa: Tarefas bem definidas e estruturadas são favoráveis aos líderes.

- O poder da posição: Se o líder tiver autonomia para alterar qualquer integrante da equipe, mostra-se com autoridade perante o grupo.

Quando ocorre o contrário a essas características apresentadas a situação se apresenta de maneira desfavorável ao líder. Ao analisar diferentes tipos de casos reais, chegou-se a conclusão que a liderança orientada para a tarefa, se mostra eficaz nas situações onde existe um extremo tanto de favorabilidade quanto de desfavorabilidade. Quando existe uma dificuldade intermediária, a liderança orientada para as pessoas tem sido mais eficaz (MAXIMIANO, 2010).

Chiavenato (2015) define o comportamento das lideranças, voltadas tanto para tarefa como para as pessoas, como é demonstrado na figura a seguir:

Figura 11 : Diferenças entre liderança centrada nas tarefas e liderança centrada nas pessoas.



Fonte : Chiavenato (2015, p. 240)

Existe ainda a teoria sobre a liderança carismática ou transformadora e liderança transacional, onde abordaremos agora suas diferenças. O carisma é tido como um dom, que causa forte impressão nos seguidores, que tem como característica ser um líder inspirador, transformador, revolucionário, um agente de mudanças e um líder renovador. A liderança transformadora consiste em estabelecer valores e padrões, enquanto cria meios para guiar os esforços da sua equipe para a missão, levando seus seguidores a deixar os interesses pessoais em segundo plano, sendo comprometido em relação aos objetivos propostos (MAXIMIANO, 2010).

A liderança transacional irá se contrapor a transformadora, quando tem um líder emergido dos estudos contemporâneos a respeito da liderança, o líder transacional apela para os interesses dos seus seguidores, principalmente as suas necessidades primárias. Prometendo

recompensas (promoções, aumento salarial, autonomia e liberdade no uso do tempo, atendimento de solicitações relacionadas a transferências e etc.), ou até mesmo ameaças para que seus subordinados trabalhem para realizar as metas (MAXIMIANO, 2010).

Para Maximiano (2015, p. 297) “nenhum gerente pode supor que apenas recompensas psicológicas funcionem, especialmente o reconhecimento, se não houver nenhuma parcela de recompensas materiais”. As duas espécies de recompensas são importantes para o colaborador, sendo o líder a responsável a ser capaz de equilibra-las.

5.3 Motivação: Conceito e Importância

O uso da palavra motivação tem diferentes significados, podendo ser usada para variadas situações, como por exemplo estudar, trabalhar, viajar, ou até mesmo para não fazer nada. Todo comportamento humano e suas ações são decorrentes de algo, nesse contexto o conceito de motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, independente de qual seja (MAXIMIANO, 2010).

Para Maximiano (2010, p. 250) “a motivação é a energia ou a força que movimenta o comportamento, e que tem três prioridades”. Sendo elas:

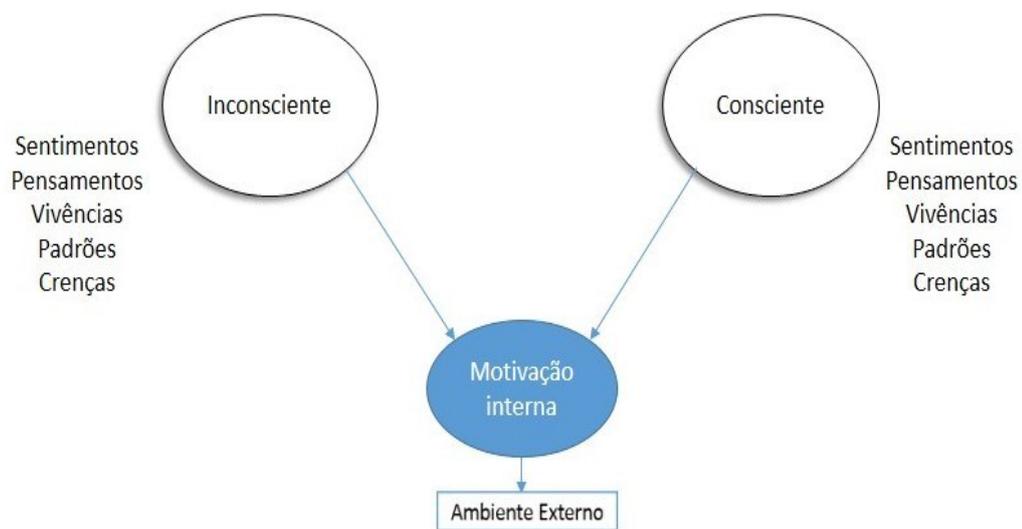
- Direção: objetivo da ação motivada ou direção que a motivação produz no comportamento
- Intensidade: extensão da motivação, grandeza ou tamanho.
- Permanência: período de duração dessa motivação.

Deve-se ainda levar em consideração a especificidade da motivação, pois não existe um estado geral motivacional, as pessoas são indivíduos que possuem suas peculiaridades e dificilmente vão ter disposição para tudo (MAXIMIANO, 2010).

Para Chiavenato (2009, p. 50) “motivo é tudo aquilo que impulsiona a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Esse impulso é provocado tanto por fatores internos ao indivíduo, como pode ser estimulado pelo ambiente de inserção, o que caracteriza como um fator externo. São estes fatores que vão determinar a direção que o indivíduo irá aplicar a sua disposição, enquanto que a intensidade e permanência desse processo motivacional irá depender dos resultados efetivos dessa disposição.

O processo motivacional é um tema amplamente debatido e estudado no ambiente organizacional, e deve continuar sendo por muitos anos, principalmente nas organizações, pois é onde efetivamente esse processo é posto em prática. Nesse contexto, para Castro (2002, p.85) motivação “é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas realações”. Ainda para o autor esse processo é vital na dinâmica de relações entre os indivíduos, influenciando diretamente na eficácia dessas realações, possuindo dois grandes vetores : motivação interna e motivação externa, como mostra figura a seguir:

Figura 12: Esquema de motivação



Fonte: Castro (2002, p. 87)

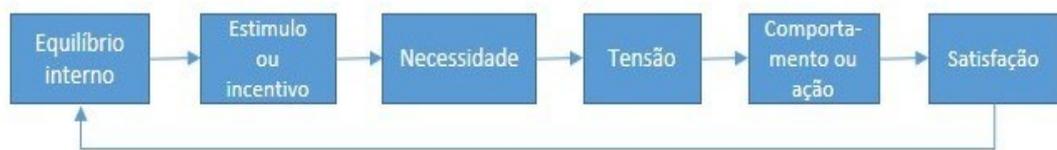
A motivação interna engloba um conjunto de percepções do indivíduo sobre sua própria existência, sendo este o principal vetor da motivação. Para Castro (2002, p. 86) “a motivação interna é o mecanismo intrínseco que move o indivíduo e que o mantém disposto [...], permitindo sua evolução e senso de desenvolvimento”. O autor ressalta ainda que mesmo o ambiente externo gerando influência que pode ampliar a motivação, o que efetivamente é determinante nesse processo é o vetor interno, funcionando como um equilíbrio natural do indivíduo, que ao interceptar ocorrências no ambiente, procura manter e recuperar um nível aceitável de equilíbrio, maximizando o prazer e conseqüentemente buscando minimizar o desprazer.

Para Chiavenato (2009) o ciclo motivacional tem sua origem no surgimento de uma necessidade que rompe o estado de equilíbrio do organismo, gerando um estado de tensão, desconforto e insatisfação. Esse estado irá levar o indivíduo a um comportamento capaz de

descarregar essa tensão ou livra-lo desse momento de desequilíbrio. Sendo eficaz o comportamento irá gerar a descarga da tensão trazendo de volta o equilíbrio anterior na medida em que essa necessidade é satisfeita.

Neste contexto na medida em que esse ciclo é repetido gerando aprendizagem e reforço, o comportamento gradativamente vai se tornando mais eficaz, na satisfação dessas necessidades que se apresentam, o ciclo é representado na figura a seguir:

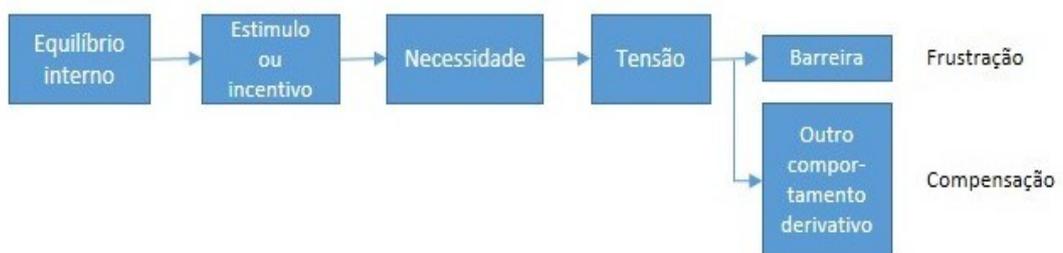
Figura 13: Ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade



Fonte: Chiavenato (2009, p. 52)

Na figura 13 fica claro que o retorno ao equilíbrio interno ocorre a partir da satisfação da necessidade que eu origem a este ciclo. Evidentemente que nem sempre essa necessidade pode ser suprida, ela pode ser frustrada ou até mesmo compensada, cuja representação é feita na figura 14, demonstrada a seguir:

Figura 14: Ciclo motivacional com frustração ou compensação



Fonte: Chiavenato (2009, p. 52)

No caso da frustração, quando se apresenta barreira nesse ciclo, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade não encontra o meio necessário para que seja liberada, como no ciclo onde ocorre a satisfação. Desse modo a tensão no organismo, procura um meio indireto para que seja liberada, que pode ser por via psicológica (agressividade, tensão emocional, descontentamento e etc.) como também pela via fisiológica (tensão nervosa, insônia, problemas cardíacos e etc.). A compensação ocorre, quando não existe satisfação ou

frustração, ocorre quando uma nova necessidade reduz ou aplaca a intensidade da necessidade que não pode ser satisfeita (CHIAVENATO, 2009).

Sendo a organização composta por pessoas fica claro a importância do processo motivacional do seu pessoal, o comprometimento do funcionário será decorrente dos estímulos motivacionais que a organização oferece, o estresse de um trabalho repetitivo ou a monotonia pode tornar colaboradores que possuem bastante potencial em funcionários desmotivados, o que reflete diretamente no resultado da organização (MACHADO; RODRIGUES, 2014). Diante de todo esse exposto, a organização precisa conhecer bem o seu colaborador pois o fator interno é decisivo nesse processo, sendo necessário conhecimento das teorias motivacionais por parte dos gestores da organização.

5.3.1 Teorias motivacionais

Como visto anteriormente todo comportamento ou ação humana, é naturalmente motivado por diversos fatores, o que significa dizer que toda tipo de comportamento sempre tem uma causa. E o estudo desse processo deu origem a diversas teorias motivacionais, cuja as mais conhecidas estão relacionadas com as necessidades humanas, abordaremos as principais a seguir (CHIAVENATO, 2009).

5.3.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) é o criador da mais conhecida teoria sobre as necessidades humanas (MAXIMIANO, 2010). Ele possuía a visão de que o homem pode ser analisado de acordo as necessidades que sente, no momento em que a necessidade está ativa no individuo consequentemente gera um estímulo para a ação. Neste contexto, a necessidade ativa não só molda o comportamento do individuo que a apresenta como é um indicativo do que é importante para ele. (CURY, 2007)

Nessa teoria as necessidades humanas estão estruturadas em forma de uma pirâmide, o que sugere uma hierarquia de acordo com sua importância no comportamento do individuo. Na base concentra-se as necessidades primárias, que são mais baixas e recorrentes, enquanto que o que completa a pirâmide até a ponta é as necessidades secundárias, que são consideradas mais intelectualizadas (CHIAVENATO, 2009). A concepção de Maslow está representada na figura a seguir:

Figura 15: Hierarquias das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Nepomuceno (2009)

Na base temos as necessidades orgânicas e de segurança, enquanto que no topo se encontra a estima e auto realização. Já a necessidade social ou de amor como é descrito na figura, está como um conector entre as necessidades primárias e secundárias.

Para Maslow esse processo funciona respeitando as seguintes premissas (MAXIMIANO, 2010):

- As necessidades mais básicas são manifestas primeiro e o indivíduo só passa a se preocupar com um nível mais elevado quando estas já estão satisfeitas.
- Para que uma necessidade de uma categoria seguinte se manifeste, a anterior precisa estar satisfeita.
- Quando satisfeita a necessidade perde sua força de motivação, a ordem seguinte passará a gerar esta motivação.
- A saúde do indivíduo será proporcional a sua elevação nas hierarquias das necessidades.
- A privação de necessidades sociais e de estima pode ocasionar um comportamento irresponsável por parte do indivíduo, sendo consequência de má administração.
- Para as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, existem técnicas de administração que busca sua satisfação. Quanto à necessidade estima e auto realização depende da gerencia para que possam ser atendidas de maneira satisfatória.

Essa teoria é vista de maneira positiva, pois trabalha com a visão de que as pessoas estão em um constante processo de evolução e desenvolvimento contínuo, buscando progredir ao longo das necessidades (MAXIMIANO, 2010).

5.3.1.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg em suas pesquisas sobre a fonte de motivação, constata que a maioria das pessoas à medida que ocorre o seu desenvolvimento profissional, adquirem experiências e atingindo um certo grau de maturidade passam a dar mais importância aos fatores como estima e auto realização. Partindo dessa premissa surge a teoria dos dois fatores, que entende que o homem tem duas categorias básicas de necessidades (CURY, 2007).

A teoria dos dois fatores está alicerçada no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, onde sua motivação para o trabalho dependerá de dois fatores, dividindo-se em higiênicos e motivacionais (CHIAVENATO, 2009). Os dois fatores se diferenciam, como vemos a seguir:

- **Fatores Higiênicos:** Esses fatores são responsáveis por criar um ambiente que possua um clima saudável, tanto psicológico como material, influenciando a satisfação com as condições que o trabalho é realizado. As relações entre colegas de trabalho e sua gerencia são decisivos nesse processo de higienização do ambiente, quanto melhor for as condições que rodeiam o trabalhador, mais satisfação com o ambiente em que ele está inserido (MAXIMIANO, 2010).
- **Fatores motivacionais:** Estão diretamente ligados ao conteúdo do cargo, as tarefas e deveres que a função que ocupa na organização requer do indivíduo. Produz efeito duradouro quanto a satisfação e aumento de produtividade, a motivação surge juntamente com o sentimento de realização, crescimento e reconhecimento profissional, que são manifestos por meio das atividades exercidas, que oferecem significado ao trabalho (CHIAVENATO, 2009).

A teoria esclarece uma diferença importante, a de que a motivação pelo trabalho não é o mesmo que satisfação com o ambiente de trabalho. Enquanto que as condições ambientes trabalham de maneira a evitar a satisfação, só a sintonia do indivíduo com o trabalho pode efetivamente gerar motivação (MAXIMIANO, 2010).

5.3.1.3 Breve considerações acerca de outras teorias motivacionais

Existem incontáveis teorias sobre a motivação humana, como se cada pesquisador que se interessou pelo fenômeno ao longo do tempo se fizesse obrigado a elaborar uma teoria própria sobre o tema. No âmbito das necessidades além de Maslow, temos McClelland e Alderfer como autores. Temos a contribuição de diversos autores como Mausner, Snyderman, Vroom, Skinner, Connellan, Douglas McGregor, etc. Com o surgimento de teorias como a da Expectativa, Teoria do reforço, da equidade, dos objetivos e muitas outras. (BUENO, 2002)

Apesar de muitos pontos de vistas, as teorias se complementam ao longo do tempo, dando diversos ângulos para que o tema possa ser observado de uma maneira cada vez melhor. A motivação humana é um tema de complexidade gigantesca que perpassa por diversas teorias, que ainda que apresente pontos divergentes se complementam.

5.4 Grupos e Equipes

Para Chiavenato (2015, p. 72) “o grupo social é um conjunto de pessoas que trabalham juntas em um determinado local físico e quase sempre em função de um mesmo objetivo”. O autor ressalta ainda que o grupo social não é apenas um conjunto de pessoas que se encontram reunidas em um espaço físico, esse grupo é feito de pessoas que interagem entre si e que se percebem como um grupo, de maneira que se comunicam entre si face a face, sendo essa razão para que tanto o membro possa influenciar, como também ser influenciado pelo grupo. Ainda para o autor o grupo apresenta três características básicas: finalidade, estrutura dinâmica de comunicações e coesão interna.

Segundo Novo, Chernicharo, e Barradas (2008, p.64) “para que exista um grupo, é preciso haver uma tensão que une pessoas diferentes, onde a força do conjunto, guiada por essa vontade comum, vai concretizar algo impossível para um indivíduo sozinho”. O objetivo em comum, apesar de ser o mesmo para todos está exposto a interpretação individual de seus membros, desse modo ao atingir esse objetivo, não é a concretização objetiva de cada um, e sim do que é considerado pelo grupo na situação, desse modo o desligamento de um dos membros do grupo não desliga a tensão existente, a disposição-tensão permanece ativa.

Soto (2008) apud Machado e Rodrigues (2014) sintetiza grupos como um conjunto de pessoas que possuem, uma finalidade em comum. Enquanto Kinicki e Kreitner (2006) apud Machado e Rodrigues (2014) descrevem grupo como mais de duas pessoas com uma identidade comum e que interagem livremente com normas e objetivos partilhados entre seus

membros. Como fica explicito, os conceitos de varios autores sobre o tema, partem de uma mesma premissa, sendo muito parecidos entre si de maneira que se complementam em algumas parte. Tendo o conceito de grupos sido apresentado, desenvolveremos a seguir o que diferencia equipes e grupos.

Machado e Rodrigues (2014) relatam que as definições de grupos também podem definir equipes, mas deve ser acrescentado a sinergia entre seus membros como algo primordial. Como um segundo fator de extrema relevancia que diferencia grupos e equipe é a comunicação, que nos grupos tem um tendencia a falhar quando cada membro faz sua parte sem se importar com a dos outros integrantes. Uma boa comunicação é essencial para que o desempenho coletivo seja eficiente.

Para Chiavenato (2015, p.74) “ a equipe também é um grupo social, mas um grupo muito especial. Apresentando características mais amplas e diferentes em relação ao grupo”. Essas características são apresentadas pelo autor em 7 pontos a seguir:

- 1.O grupo de trabalho possui um líder único, enquanto a equipe tem papeis compartilhados de liderança.
- 2.O grupo apresenta responsabilidade individualizada, já na equipe a responsabilidade é simultaneamente individual e mútua.
- 3.O propósito do grupo é o mesmo da organização, enquanto na equipe se tem um propósito específico.
- 4.No grupo há produtos do trabalho individualizado, o que não ocorre na equipe, cujo produto é fruto do trabalho coletivo.
- 5.O grupo se utiliza de reunião eficientes, na equipe se é encorajado reuniões abertas, constantes e direcionadas para solução de problemas.
- 6.No grupo, sua eficácia é medida indiretamente, como desempenho financeiro dos negócios, enquanto na equipe essa medição ocorre diretamente pela avaliação dos produtos do trabalho coletivo.
- 7.O grupo discute, decide e delega, enquanto a equipe discute, decide e faz o trabalho real.

Moscovici (2010) afirma que o futuro está para as organizações que são baseadas em equipes. Para a autora, existem grupos em todas as organizações, sendo a existencia de equipes ainda rara, apesar de frequentemente obterem essa denominação. Não é facil se estabelecer parametros precisos para essa caracterização, visto que a equipe, é um grupo que tem seu

funcionamento de maneira qualificada. Diante dessa dificuldade, a autora busca explicar quando um grupo pode ser considerado uma equipe:

Pode-se considerar uma equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento (MOSCOVICI, 2010, P. 5).

A autora ainda busca deixar explícito quando um grupo passa a ser efetivamente uma equipe:

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Esse processo de auto-exame e avaliação é contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação (MOSCOVICI, 2010, P. 5).

Quando um grupo se torna equipe, necessariamente incorpora a diagnose e resolução de problemas a sua dinâmica de habilidades. Tornando esse modo de funcionamento tão natural, que passa ser corriqueiro quando antes se apresentava em situações específicas (MOSCOVICI, 2010).

Para Oliveira G. A. (2010) toda equipe é um grupo, mas a recíproca não é verdadeira, como já abordado anteriormente, nem todo grupo será necessariamente uma equipe. A autora ressalta ainda a equipe como principal agente de mudança organizacional, e o relaciona com o fato de que na sua formação e desenvolvimento, integra o foco das variáveis de pessoas com as variáveis culturais da organização, dando ênfase nos sistemas e subsistemas de valores.

Para ser um instrumento estratégico de transformação, a equipe precisa desenvolver uma cultura própria, tendo compromisso maior com a transformação. Além de se desenvolver em todas as vertentes que tornam o grupo em uma equipe, sua compreensão da organização, deve capacitá-la para exercer um papel transformador dos sistemas organizacionais contemporâneos em diferentes dimensões, fazendo desses sistemas espaços para o desenvolvimento humano, e agentes de desenvolvimento sócio-econômico (OLIVEIRA G. A., 2010).

5.4.1 *O papel dos líderes nas equipes*

Para Limongi-França e Zaima (2002, p. 415) “o líder desempenha papel fundamental no desenvolvimento de equipes de trabalho potencializadas”. Nesse contexto, toda gama de ações exercida pelos líderes, faz surgir uma cultura organizacional que trabalha de maneira a unir seus colaboradores, o que os influencia nas suas atitudes. Refletindo na satisfação da equipe, o que conseqüentemente pode alterar a qualidade do produto do trabalho coletivo e os resultados organizacionais.

Para Chiavaneto (2015, p. 232) “a principal ferramenta do gestor como líder é, sem dúvida, a sua equipe de trabalho. Liderança e equipe precisam andar de mãos dadas, em uma simbiose total. Este é o núcleo potencial e real do sucesso empresarial.” Ainda para o autor ao compor uma equipe de trabalho, para que esta possa trabalhar de maneira qualificada, se faz necessário a liderança como um elemento integrador e impulsionador. “Sendo a liderança uma necessidade típica do trabalho em equipe” (CHIAVENATO 2015, p. 233).

Novo, Chernicharo, e Barradas (2008) entendem equipe de uma maneira que a consideram uma “concepção de trabalho, que [...] modifica relações de poder em busca de coresponsabilidade, superando o hábito de procurar culpados por eventuais fracassos e de transferir responsabilidades para outros, sobretudo para as lideranças”. Nesse contexto o papel formal do líder passa a ter uma função protocolar, sendo essa liderança compartilhada em parte com os membros da equipe.

Apesar disso a influência do líder não deve ser subestimada, para os autores o seu papel é essencial na probabilidade de construção de uma equipe de alto desempenho. Sendo flexibilidade uma característica indispensável a esse líder, que moldara suas ações de acordo com sua equipe.

Moscovici (2010) retrata auto-suficiência como uma característica que efetivamente não pode estar dentro do perfil de um líder de equipe. Como é afirmado a seguir.

A liderança de equipe é melhor exercida por pessoas que acreditam que precisam dos outros para o êxito da missão comum e que contribuem integralmente com a sua parte no trabalho do grupo. Uma pessoa auto-suficiente, por mais competente que seja para a realização dos objetivos, dificilmente exercerá liderança autêntica na equipe (MOSCOVICI, 2010, P. 17).

O sucesso de uma organização em um ambiente de intensa mutação e de grau de competitividade elevado, depende da eficácia de seus líderes. O líder não atua sozinho, trabalha com os mais variados tipos de pessoas, em diferentes níveis e áreas dentro de uma organização. E sua eficácia dependerá não só dele, mas principalmente de sua equipe (CHIAVENATO, 2015).

Para Chiavenato (2015) o líder deve:

- Constituir sua própria equipe.
- Treinar e desenvolver continuamente as pessoas e as equipes.
- Analisar e planejar o trabalho.
- Liderar e motivar pessoas e equipes.
- Monitorar e avaliar o desempenho das pessoas e equipes.
- Recompensar sempre e adequadamente.

Além dessas características, o líder precisa ter sensibilidade no trato com sua equipe, as pessoas possuem concepções diferentes, e uma atitude pode ser motivadora para parte dos membros, enquanto desmotivar outros. É nesse aspecto que ele deve visualizar as pessoas, cada uma com suas características, buscando não desmotivar nenhuma delas (MOSCOVICI, 2010).

Para que a liderança seja eficaz dentro de uma equipe, se faz necessário uma atuação participativa, onde todos os envolvidos, tem suas responsabilidades compartilhadas, sendo líderes formais ou não. Com um estilo denominado gerencia de grupo, onde a tarefa é de liderar as pessoas, evitando o controle e pressão excessiva. Buscando a integração de aptidões, contribuições e o relacionamento entre equipes, incorporando de maneira práticas as competências intrínsecas ao processo de liderança (MOSCOVICI, 2010).

5.5 Satisfação no Trabalho: Conceitos Básicos

Arthuso e Souza (2015) afirma que a satisfação no ambiente laboral deve ser entendida como uma atitude, ou avaliação, seja ela positiva ou negativa, qualquer tipo de sentimento que o trabalhador percebe em relação ao seu ofício. Para que ocorra a satisfação se faz necessário uma interação de diversas condições gerais da vida do colaborador, como por

exemplo as relações no trabalho, processo de ocupação e controle que o trabalhador possui sobre suas condições tanto de vida como do seu emprego.

Marçal, Melo, e Nardi (2013) relata que esse processo ocorre com três componentes chaves: valores, importância e percepção. Os valores são uma espécie de exigências subjetivas na mente humana, enquanto a importância está diretamente relacionado aos valores, o que será determinante no grau de satisfação. Como exemplo uma pessoa pode valorizar um trabalho que permita ter o fim de semana livre, como outra pode achar de melhor valia ter dias na semana livre. A percepção reflete a visão que o trabalhador possui da realidade, sendo esse fator primordial para sua satisfação, sendo a visão do colaborador mais importante que a real situação.

Maximiano (2010) cita a teoria de dois fatores de Herzberg, para sinalizar que satisfação é diferente de motivação. Onde insatisfação não é verdadeiramente o oposto de satisfação, seu polo oposto real é o sentimento de não estar satisfeito, o que não necessariamente se traduz em insatisfação do colaborador.

Para Azevedo e Medeiros (2012) a satisfação no ambiente de trabalho é um fenômeno complexo e de definição difícil, por se tratar de um estado subjetivo do indivíduo, sendo este principal motivo para a dificuldade de conceituação, cuja a variação de satisfação ocorre tanto entre indivíduos como no próprio indivíduo, de acordo com as circunstâncias em que está inserido ao longo do tempo.

5.6 Autogestão e satisfação no trabalho

Historicamente a organização de trabalho foi pautada pelos princípios mecanicistas e de racionalização do trabalho. O trabalhador é submetido a execução das tarefas, sem ter o direito de pensar sobre elas. O controle hierárquico e a dicotomia entre trabalho manual e intelectual criam um processo de modelização do trabalhador, construindo sua percepção de acordo com os interesses do capital. Sendo esse processo mediado não só por suas características técnicas, estando intrínseco a subordinação da classe operária às elites, o que não se encerrava após o fim do expediente do trabalhador (LIBONI, 2002).

As relações de trabalho tinham como foco a separação do planejamento e sua execução. Como assinala Motta (1981) em sua afirmação:

A empresa moderna e mecanizada intensifica, ao máximo, a heterogestão, como forma de controle do capital, baseada no despojamento do trabalhador. Daí, a direção autoritária, o excesso de regulamentações em benefício daqueles que ficam com a parte intelectual do bolo - os executivos,

supervisores e capatazes. Esses devem mostrar aos operários que estes são pagos justamente pelo muito pouco que sabem fazer e pela sua fácil substituição em um mercado de oferta abundante de mão-de-obra não qualificada (MOTTA, 1981, 16, APUD LIBONI, 2002).

Segundo Lannes (1999, p. 11) a autogestão pode ser considerado o maior pesadelo aos adeptos da visão mecanicista. Para o autor " a autogestão implica no despertar do ser humano para a grau de grandeza e razão de existir". Para que possa ser estabelecida, a autogestão, se faz necessário uma população organizada e conciente do seu papel como cidadãos diante da sociedade.

A autogestão inverte a visão da heterogestão, no momento em que passa a propor que os níveis superiores da hierarquia sejam os responsáveis por sustentar os procesos operacionais, por serem a origem do resultado da empresa. "Portanto, a eles devem ser delegados o controle, a autoridade e a responsabilidade por esses resultados, com conhecimento, domínio e autonomia em sua condução"(CASSEMIRO; CARDOSO; CHAVES, 2008, p. 9).

No ambiente de alta competitividade em que as organizações se inserem nos dias atuais, é preciso ser flexível e inovar com soluções para a melhoria do ambiente organizacional, o que é um grande desafio. Nesse contexto surge as células ou equipes autogerenciáveis, como um instrumento para simplificar rotinas, melhorar os fluxos de comunicação internos e agilidade nas respostas. A redução da lacuna entre os níveis hierarquicos e o aumento da participação do colaborador passam a ser decisivos no processo de adequação das organizações as mudanças sociais que ocorrem cada vez mais rapido ao redor do mundo (ALMEIDA; PERETA, 2008).

As equipes autogerenciadas são grupos que executam um determinado trabalho de maneira independente, sem interferencia de um superior, podendo tomar suas próprias decisões e se responsabilizar por elas. As escolhas dos papéis são tomadas pelo próprio grupo, o que pode ser alterado de acordo com a necessidade que se apresenta no momento. Entende-se como função dos membros dessas equipes, o ato de administrar, e não só executar, pois se reúnem pessoas e recursos de modo a atingir objetivos organizacionais (MACHADO; RODRIGUES, 2014).

Chiavenato (2015) define as equipes autogerenciadas de uma maneira semelhante, como mostra a afirmação a seguir:

Equipes essencialmente independentes e auto-dirigidas, que executam um conjunto de tarefas interdependentes dentro de uma unidade e assumem responsabilidades gerenciais tradicionais, como admitir, planejar, programar

e avaliar o desempenho. Os membros usam o consenso de uma tomada de decisão para desempenhar o trabalho, resolver problemas ou lidar como clientes internos ou externos. Como parte do movimento de *empowerment* e valores culturais igualitários, há um número crescente de organizações utilizando equipes autogerenciadas. Elas são definidas como um grupo de pessoas responsável pela gestão e desempenho de tarefas técnicas que resultam em um produto ou serviço a ser oferecido para um cliente interno ou externo (CHIAVENATO, 2015, P. 77-78).

Para Almeida e Pereta (2008) as células autogerenciáveis podem ser definidas como um grupo multifuncional que é responsável por todas as atividades que são executadas dentro de um segmento do trabalho, além disso administra seus próprios recursos e é avaliada por indicadores de desempenho que são conhecidos por todos os membros do grupo.

Ao pensar em uma organização que possui funcionários autônomos, pode se ter uma visão de uma bagunça generalizada, algo sem regras, uma grande anarquia. Mas não é disso que se trata, o que se compreende nesse contexto são funcionários capacitados que tem discernimento para avaliar quais decisões precisam ser tomadas em diferentes situações, sem necessariamente estarem imobilizados por regras sobrepostas (MACHADO; RODRIGUES, 2014).

Para CASSEMIRO, CARDOSO, e CHAVES (2008) os principais objetivos a serem obtidos com a implementação de células autogerenciáveis são:

- Capacidade de se estabilização e melhoria contínua sobre os resultados dos menores processos, através de indicadores e metas que estejam alinhadas às da empresa;
- Criação de um ambiente que seja propício ao crescimento da maturidade de todos os colaboradores para que assim possam, de maneira efetiva, participar do processo de transformação da empresa;
- Criação de um ambiente de trabalho de alto nível de saúde mental, que gere nos colaboradores: Auto-realização; Auto-estima; Participação; Segurança física e bem estar; Recompensa material; Empregabilidade.

Ainda para os autores, com sua implementação pode se chegar em alguns resultados positivos, sendo eles:

- Melhoria nos resultados dos indicadores de desempenho: qualidade, custo, produtividade, segurança e moral;

- Aparecimento espontâneo de iniciativas de melhoria dos processos;
- Melhoria do clima geral da organização com o maior envolvimento, comprometimento e participação dos funcionários;
- Maior autonomia na tomada de decisões, portanto maior agilidade e rapidez de resposta;
- Relações de trabalho, verticais e horizontais mais orientadas para parcerias (cliente fornecedor e atividades gerenciais - atividades operacionais);
- Funcionários mais capacitados pessoal e profissionalmente, contribuindo para a construção de sua empregabilidade.

Apesar dos inúmeros benefícios, pode surgir alguns problemas durante sua implementação. O fato do trabalho ser descentralizado algumas tarefas podem ficar perdidas dentro do cronograma, nesse caso se faz necessário um método de organização que insira e envolva todos de forma comprometida. A ausência de um gestor pode deixar o trabalho sem liderança, podendo o trabalho não ser efetivo algumas vezes, e por não se haver um controle tão rígido as tarefas realizadas não conseguem ser percebidas pelas demais áreas da empresa. Ao surgimento desses problemas, devem ser estudados e corrigidos pelos membros da equipe ou pelo gestor, o que irá definir essa questão é o grau de maturidade da equipe (MACHADO; RODRIGUES, 2014).

As organizações que melhor se encaixam com as equipes autogerenciáveis são, as que buscam incentivar o seu funcionário a trabalhar visando a qualidade. Apesar disso qualquer empresa pode e deve trabalhar com elas, o que não acontece do dia para a noite, pois essa mudança cultural é um quebra de paradigma, o que necessita um grande esforço da parte de todos que estão inseridos na organização. As grandes empresas tem-se utilizado destas equipes para o aumento de produtividade, e se aproveitam constantemente da flexibilidade que essa implementação pode trazer (MACHADO; RODRIGUES, 2014).

As organizações que pretendem trabalhar dessa maneira precisam estimular sua equipe a inovação, evitando-se punições pelos erros, pois só se pode inovar através das tentativas. Uma organização que pretende ser grande no futuro ou se manter no topo, precisa ser flexível e estar aberta a mudanças. Muitas vezes para que isso possa de fato acontecer será necessário uma verdadeira mudança de mentalidade na organização para que as equipes autogerenciadas possam desenvolver seu trabalho da forma que é esperado. Nesse contexto, esse tipo de equipe pode só pode ser compreendida nas organizações que apoiam seu funcionário,

proporcionando qualidade de vida e promovendo as mudanças que são necessárias ao sujeito e a organização (MACHADO; RODRIGUES, 2014).

Diante de todo esse exposto, pode se dizer que uma equipe autogerenciável não é um ator passivo no processo de desenvolvimento organizacional, podendo influenciar não só processos e atividades, como também toda uma cultura constante na organização. Dar a chance de um colaborador autônomo ser participante ativo em uma construção democrática de uma organização, que está em processo de mudança constante, é valorizar o seu capital intelectual. O que consequentemente irá influenciar tanto a satisfação como sua motivação dentro do ambiente de trabalho.

5.7 Aspectos Metodológicos

O presente estudo foi realizado na cidade de João Pessoa, no ano de 2016, em uma organização que trabalha com correspondência de serviços bancários, uma empresa de médio porte, tendo um alcance de nível nacional, cuja sua base operacional está localizada atualmente no bairro expedicionários na capital paraibana.

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa é aplicada, consistindo em gerar conhecimentos para uma aplicação prática, que normalmente se dirige a solução de um problema específico. Envolve a realidade e interesses locais, tendo como propósito principal a resolução do problema específico apresentado, resultando em um produto que será diretamente aplicado buscando atender demandas sociais (OTANI, 2011).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois busca através do levantamento de dados descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento das relações entre as variáveis. A utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como questionários é a sua principal característica (TRIGUEIRO et al. , 2014).

Sob o ponto de vista de sua abordagem, a pesquisa é quantitativa, pois há uso de técnicas estatísticas para o tratamento dos dados, partindo do princípio que tudo pode ser quantificado, transformando opiniões e informações em números para classificá-las e posteriormente analisá-las. Seus resultados auxiliam no planejamento de ações que visam a coletividade (TRIGUEIRO et al. , 2014).

A pesquisa também é qualitativa visto que a fonte de coleta de dados formada pelo ambiente natural proporcionou a interpretação dos fenômenos existentes na empresa estudada e a atribuição de significados para os mesmos (OTANI, 2011). Com isso a pesquisa utiliza uma abordagem quali-quantitativa.

Quanto ao tipo, a pesquisa é bibliográfica, pois na etapa inicial do processo de pesquisa a obtenção de informações se deu através de fontes bibliográficas, como livros, periódicos científicos ou publicações em gerais, visando o conhecimento e análise das principais teorias sobre o tema, como também seus autores, com o objetivo de se ter um conhecimento prévio da situação em que se encontra o tema dentro da literatura da área (TRIGUEIRO et al. , 2014).

Consiste também em um estudo de caso pois essa pesquisa é caracterizada por ser um estudo aprofundado de um caso específico que está em questão, sendo relevante pelo potencial de abrangência que seus resultados podem produzir, buscando permitir um amplo conhecimento do caso estudado, através de uma análise (OTANI, 2011).

A organização pesquisada possui uma população de 14 (quatorze) colaboradores, dos quais esse estudo será focado apenas nos colaboradores do nível 1 (um) do setor de qualidade que são oriundos do setor do setor de call center (extinto na criação do novo setor) e o setor de pontos próprios. Essa divisão fica mais clara no quadro a seguir:

Quadro 3: Divisão dos colaboradores do setor do nível 1 da qualidade.

SETORES DE ORIGEM	POPULAÇÃO	AMOSTRA	%
CALL CENTER	7	6	86%
CENTRAL DE SOLUÇÕES	4	0	0%
PONTOS PRÓPRIOS	1	1	100%
NOVOS COLABORADORES	2	0	0%
TOTAL	14	7	50%

Fonte: Elaboração própria (2016).

A escolha da amostra dos colaboradores se deu por um único critério específico, só participaram os colaboradores que estiveram sobre o modelo de gestão do call center, o único colaborador oriundo do setor de pontos próprios na época em que o setor foi criado, inicialmente foi colaborador do call center, por isso sua inclusão na amostra. Quanto ao único colaborador oriundo do call center que não participou da amostra, é o próprio pesquisador que se absteve de responder o questionário, visto que foi o aplicador.

O instrumento de dados aplicado em forma de questionário, é composto por 19 (dezenove) questões fechadas, baseadas na escala de likert, sendo apresentadas frases afirmativas, onde a resposta é apresentada entre 5 (cinco) opções que sinalizam o grau de concordância de quem responde perante a afirmação. Ainda foram incluídas 2 (duas) questões abertas, onde sua resposta era opcional.

Não houve diferenciação dos questionários, foram utilizados o mesmo instrumento para todos os participantes da amostra, de forma que não é possível diferenciar o setor de origem, ou qualquer outra informação do respondente, pois não havia necessidade de identificação pessoal, visto que o intuito da análise era o coletivo.

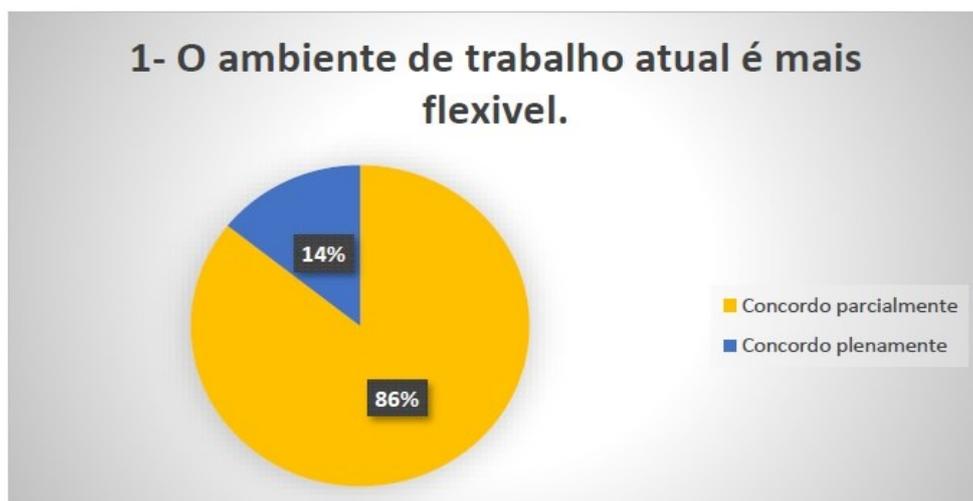
Os dados da coleta, foram analisados de forma estatística, como percentual e demonstrados através de gráficos, para isto os dados foram tabulados no software Excel que disponibiliza a opção da demonstração estatísticas de acordo com o modelo selecionado. A avaliação também foi feita de maneira qualitativa, buscando interpretar os dados na busca de atribuições para o seu significado dentro da teoria que guiou esse estudo.

5.8 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Mediante a aplicação dos questionários com a amostra selecionada da organização pesquisada, foram obtidos os dados necessários para uma possível avaliação. A seguir estão demonstradas todas as questões que foram apresentadas aos colaboradores do nível um do setor da qualidade, juntamente com as respostas em percentual para uma avaliação. Todas afirmativas trabalharam com as opções de resposta: (a) discordo plenamente, (b) discordo parcialmente, (c) nem concordo nem discordo, (d) concordo parcialmente e (e) concordo plenamente.

A primeira afirmativa foca na flexibilidade do ambiente de trabalho. O intuito era visualizar como o novo modelo de gestão alterou a percepção dos colaboradores sobre o tema. Segue as respostas obtidas:

Gráfico 1: O ambiente de trabalho atual é mais flexível.



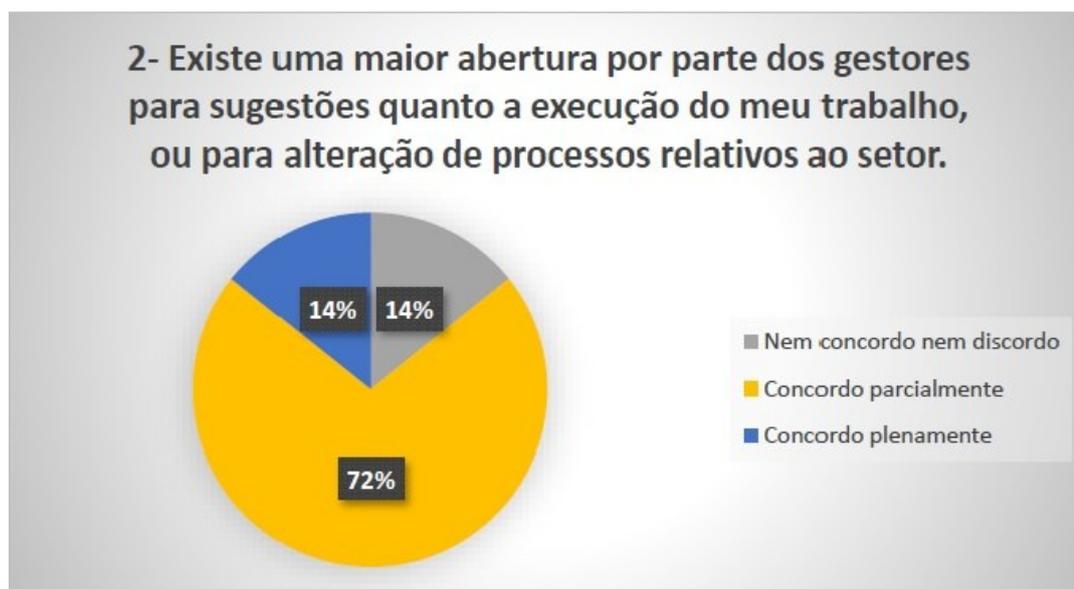
Fonte: Pesquisa direta (2016).

Na afirmação temos um grau de concordância parcial com 86 % e uma concordância plena dentro de um patamar de 14 %. Nenhuma das outras possibilidades de respostas foram sinalizadas pelos colaboradores nesse quesito. A resposta sinaliza que todos os colaboradores têm uma percepção que o grau de flexibilidade da organização foi alterado de forma positiva, ainda que a maior porcentagem de concordância parcial possa sinalizar que ainda existam alguns pontos que possam ser melhorados.

A flexibilidade é uma das principais características da estrutura formal das organizações na era da informação que se iniciou após os anos 90 e se perpetua até os dias atuais (CHIAVENATO, 2009). O ambiente de flexibilidade é ideal para que se possa surgir equipes com capacidade autogerenciamento, sendo benéfico tanto aos colaboradores, como para a organização que pode se beneficiar dessa característica (MACHADO; RODRIGUES, 2014).

Dentro ainda do contexto do ambiente flexível, foi questionado aos colaboradores se sentem abertura para dar sugestões quanto aos processos internos da organização. A seguir as respostas:

Gráfico 2 : Existe uma maior abertura para sugestões.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

Nessa questão encontramos como maior percentual a concordância parcial com 72%, enquanto se apresenta a concordância plena e a indiferença, ambas com o mesmo índice de 14%. O Sentimento de flexibilidade ainda é visível nesse resultado, que pouco mudou da questão anterior, apenas apresentando um resultado de indiferença para com a afirmação que

não era visualizado na primeira questão. Fica claro que na percepção dos colaboradores sentem que existem abertura para propor melhorias, ou alterações de processos.

Ao contrário da visão mecanicista praticada com a heterogestão, onde o trabalhador é submetido as tarefas, aqui percebemos que os colaboradores podem pensar sobre o seu trabalho, o que é uma característica presente na autogestão (LIBONI, 2002).

O terceiro questionamento foi acerca do sentimento dos colaboradores sobre a confiança dos seus superiores. A seguir estão os resultados:

Gráfico 3: Existe confiança quanto ao meu trabalho.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

O grau de concordância nessa afirmação foi de dos 86 %, com a concordância plena atingindo 29%, maior índice até o momento e a concordância parcial aparece com 57%, restando 14 % de indiferença. Os colaboradores demonstram aqui que sentem reconhecidos como confiáveis pelos seus superiores.

O reconhecimento é um dos fatores que influenciam não só a satisfação, como também a motivação, no contexto das hierarquias das necessidades, a necessidade de reconhecimento está próxima ao topo da pirâmide, o que sugere que essa é uma necessidade mais elevada, e pode ser um fator motivacional, quando as necessidades primárias estão em pleno estado de satisfação (MAXIMIANO, 2010).

A questão a seguir trata da percepção que os colaboradores possuem diante da importância que a gestão dá para sua opinião, dentro do processo decisório que ocorre rotineiramente em qualquer ambiente de trabalho. A seguir os resultados:

Gráfico 4: Meu superior se importa com minha opinião.



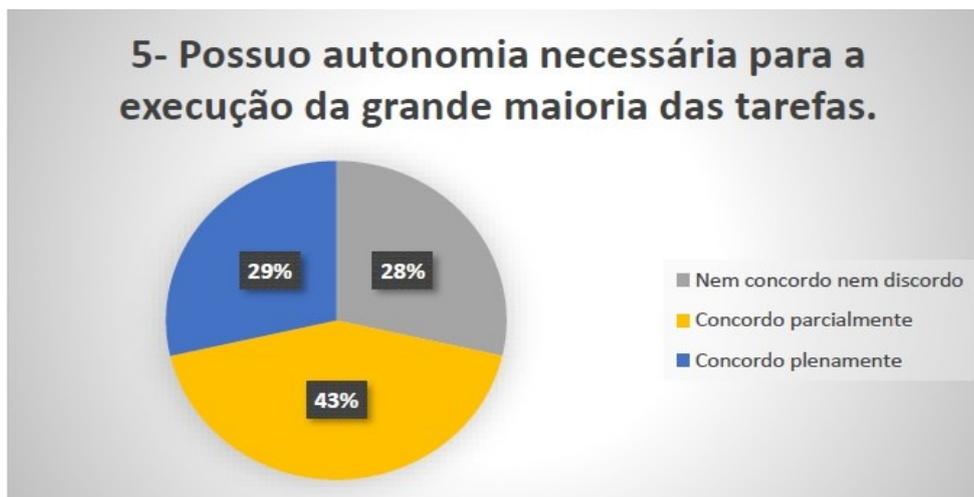
Fonte: Pesquisa direta (2016).

Nesse quesito a discordância parcial aparece com 43% das respostas, enquanto que a concordância parcial aparece com 29 %, seguido da concordância plena e indiferença ambas com um percentual de 14%. Aqui o grau de concordância (29% parcial e 14% plena) empata com a sinalização de discordância parcial, mostrando que existe uma divisão entre os colaboradores e o sentimento de que sua opinião tem relevância diante das principais decisões tomadas no setor.

O líder é fundamental no desenvolvimento de sua equipe, toda ação sua dentro do contexto das equipes trabalha de maneira a construir uma cultura organizacional entre os seus colaboradores, influenciando assim diretamente suas atitudes (LIMONGI-FRANÇA; ZAIMA, 2002). Dentro desse contexto se os colaboradores sentem que suas opiniões são levadas em consideração diante dos principais processos decisórios que ocorrem no dia a dia do seu trabalho, ele é naturalmente influenciado a participar mais do seu trabalho de maneira espontânea.

O resultado desse quesito se mostra importante na medida que contrasta com a sinalização que ocorre no quesito 2, quando um percentual de 86% sente que existe uma maior abertura para sugestões, enquanto que apenas 43% sente que sua opinião é mesmo relevante. A questão a seguir, buscou entender o sentimento dos colaboradores quanto a autonomia que possuem diante do seu trabalho.

Gráfico 5: Posso autonomia necessária.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

Nesse quesito a concordância parcial foi a mais sinalizada (43%), seguido pela concordância plena (29%) e a indiferença com a afirmação (28%). A concordância com a afirmação foi sinalizada por 72% dos colaboradores, não havendo nenhum tipo de discordância.

Para Casseiro, Cardoso e Chaves (2008) os níveis operacionais da organização devem ser sustentados pelos níveis superiores, no momento em que delegam controle, autoridade e responsabilidade pelos seus resultados. Dentro desse suporte, é esperado que os responsáveis pelo trabalho operacional possuam conhecimento, domínio e autonomia para a condução dos trabalhos.

O próximo quesito buscou entender a percepção dos colaboradores quanto a qualidade do seu trabalho hoje. Segue os resultados:

Gráfico 6: Meu trabalho possui mais qualidade.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

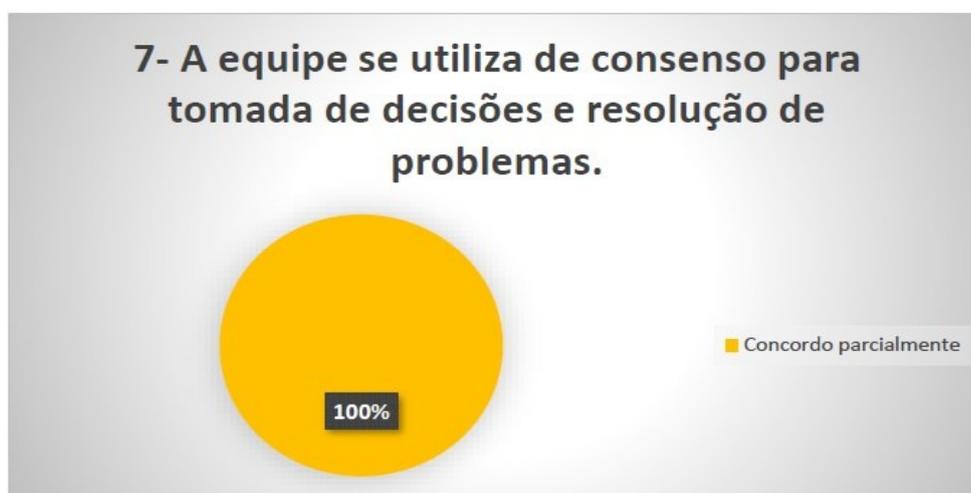
Nesse quesito a percepção dos colaboradores sobre a qualidade do seu trabalho apresenta um equilíbrio entre os polos de concordância e discordância. A concordância plena e parcial aparece com o mesmo percentual de 29 %, seguido pela discordância plena com um patamar de 28% e a discordância parcial com 14%. Apesar do grau de concordância ter um patamar de 58%, os 42% de discordância tem um certo peso dentro desse contexto principalmente quando o setor leva o nome de qualidade, e uma parte de seus colaboradores não conseguem perceber qualidade na execução de suas tarefas.

O fato de uma parte dos colaboradores não visualizarem um avanço nesse sentido não quer dizer que esse trabalho efetivamente não tenha mais qualidade hoje, é preciso entender a percepção que esses colaboradores possuem sobre o tema, principalmente levando em consideração que a criação do setor ainda é recente, e a amostra pesquisada tinha como meta um patamar de nível de serviço, uma questão meramente quantitativa, diferente da visão atual de resolução do problema apresentado no ato da ligação, o que alterou bruscamente os parâmetros de avaliação do serviço.

A visão da organização voltada para a qualidade, deixando de lado a quantificação do nível do serviço, colabora com um contexto favorável para a implementação de equipes de autogestão (MACHADO; RODRIGUES, 2014). Sendo a melhoria nos índices de desempenho da qualidade um dos possíveis resultados de sua implantação, o que casa perfeitamente com os ideais do setor (CASSEMIRO; CARDOSO; CHAVES, 2008).

O próximo quesito buscou entender a percepção dos colaboradores quanto ao relacionamento da equipe e o uso de consenso para tomada de decisões e resoluções de problemas que se apresentam na rotina de trabalho. Os resultados estão a seguir:

Gráfico 7: A equipe e o consenso.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

Nesse quesito apresenta uma unanimidade na resposta, todos os colaboradores concordaram parcialmente com a afirmação, demonstrando um bom grau de afinidade entre os participantes da equipe.

Para Chiavenato (2014) em uma equipe autogerenciável o consenso é fundamental nas tomadas de decisões que são relativas ao trabalho, onde há o consenso pode se estabelecer melhores maneiras para desempenhar as tarefas, com melhores soluções para os problemas que se apresentam, como também melhorias no relacionamento com clientes internos e externos, tudo isso partindo da própria equipe, sem necessidade de intervenção de um superior.

A oitava afirmação apresentada aos colaboradores foi sobre a sua participação na implementação de mudanças na organização. Sendo o intuito identificar o percentual de colaboradores que se sentem participantes da construção da organização. Os resultados são mostrados a seguir:

Gráfico 8: Participação nas mudanças.



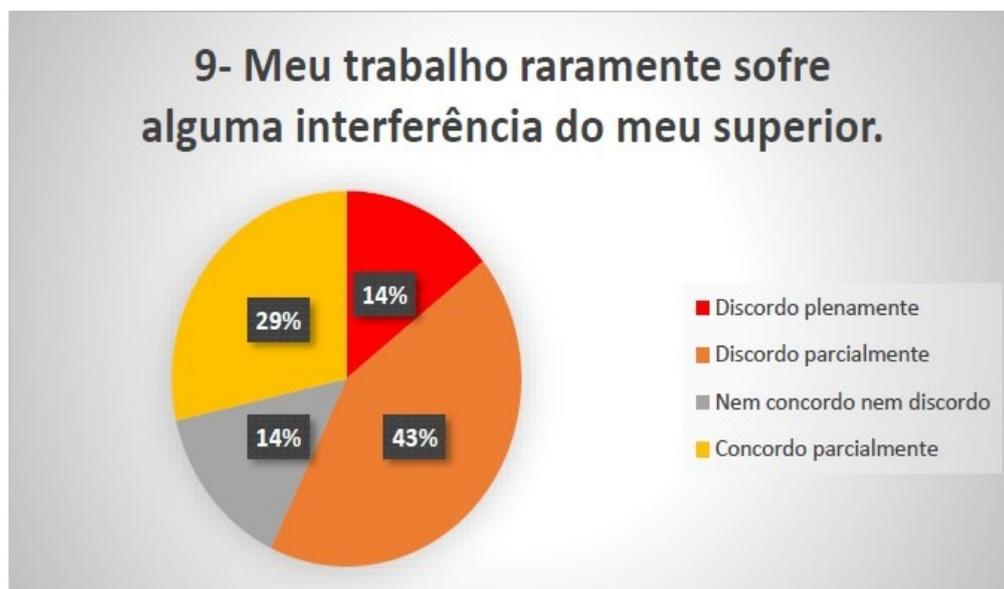
Fonte: Pesquisa direta (2016).

Com 43% de concordância parcial e 29% de concordância plena, temos uma concordância geral somando os 72%. Sendo 28 % discordância plena, mostra que uma parte mínima não se sente ativamente participante das mudanças que ocorrem na organização.

Para Casseiro, Cardoso e Chaves (2008) o processo de uma implantação de células autogerenciáveis colabora com a criação de um ambiente participativo, no qual o colaborador participa da construção da organização, que conseqüentemente gera nos colaboradores mais envolvimento e comprometimento para com a organização que ele ajuda a construir. Essa característica é sinalizada pela maioria dos colaboradores em forma de concordância.

A questão seguinte buscou visualizar a percepção dos colaboradores quanto ao estilo de liderança, se ainda existe muita interferência no superior nas rotinas de trabalho. Os resultados são demonstrados a seguir:

Gráfico 9: Interferência do meu superior.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

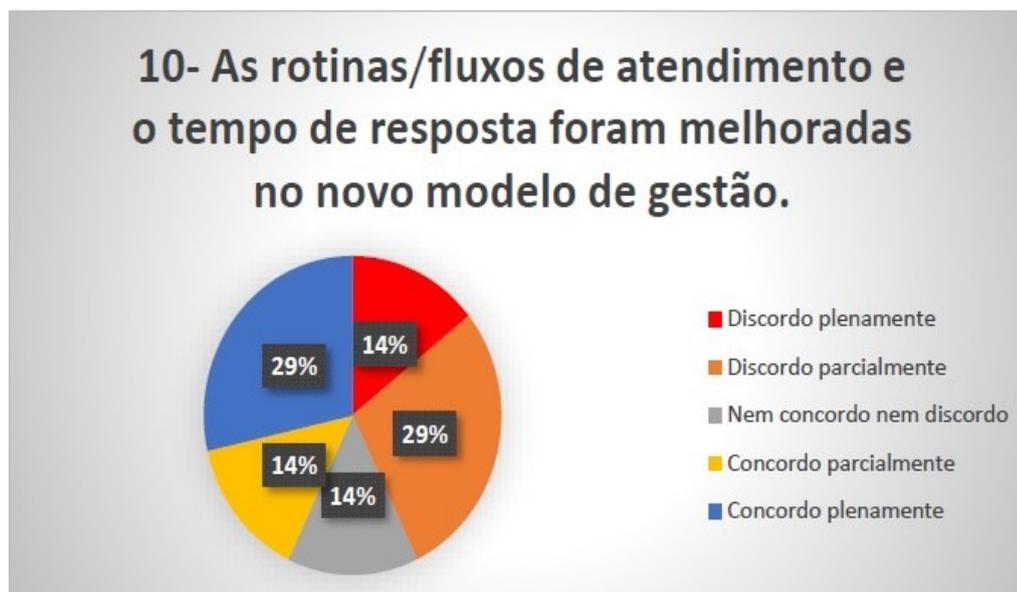
A opção mais assinalada foi a de discordância parcial (43%), seguido pela concordância parcial (29%), discordância plena (14 %) e indiferença para com a afirmação (14%). Nesse quesito o grau de discordância tem uma representação de 57%, o que mostra que mais da metade da amostra sente certa interferência por parte da liderança.

Para Machado e Rodrigues (2014) a não interferência de um superior está intrínseca no conceito das equipes autogerenciáveis, nesse aspecto há uma falha quando ao conceito, porém não está claro que tipo de interferência ocorre dentro desse processo, pois esse não era o objetivo da questão.

Ainda que a percepção dos colaboradores demonstra falha para com o conceito apresentado pelos autores, não se pode deixar de citar que para Cassemiro, Cardoso e Chaves (2008) os níveis superiores da hierarquia são os responsáveis por sustentar os processos operacionais, o que demonstra que os líderes formais são participes dos processos e conseqüentemente geram interferência, de que maneira as interferências ocorreram dependerá do estilo de liderança que se apresente.

A questão 10 buscou ver se os colaboradores conseguem perceber melhorias nos fluxos de atendimento e no tempo de resposta quanto as demandas dos clientes. Os resultados se apresentam dessa forma:

Gráfico 10: Melhoria dos fluxos.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

As opções mais assinaladas foram a de concordância plena (29 %) e discordância parcial (29%). As opções de concordância parcial, indiferença e discordância plena apareceram ambas com 14%. Aqui os polos de concordância e discordância aparecem com a mesma porcentagem, sinalizando uma divisão na amostra quando as mudanças e as melhorias que se apresentam no processo de implantação.

Para Almeida e Pereta (2008) as equipes autogerenciáveis pode ser considerado um instrumento que simplificam rotinas, melhoram os fluxos de comunicação e produzem agilidades nas respostas. É evidente que para comprovação se há realmente melhorias nesse quesito, se faz necessário um estudo aprofundado sobre os processos que ocorrem no setor e comparar como acontecia antes de sua implementação, mas na visão de alguns colaboradores o setor ainda não produz o resultado desejado.

A afirmativa de número 11 (onze) trata sobre o controle do colaborador sobre o seu trabalho, autoridade e responsabilidade pelo resultado que as execuções de suas tarefas produzem. A seguir os resultados obtidos:

Gráfico 11: Sou responsável pelo resultado do meu trabalho.



A concordância parcial foi a mais assinalada com 43%, seguida dos 29 % da concordância plena, enquanto que as duas opções de discordância aparecem ambas com 14 %. A maioria dos colaboradores que responderam assinalaram que possuem controle sobre seu trabalho e podem se responsabilizar pelo resultado. Essa questão é bem importante pois se trazermos ela para ser visualizada ao lado da afirmativa de número 9, que assinala que existe interferência do superior para 57 % da amostra, parece ser que essas afirmativas se complementam de maneira a esclarecer que a interferência da liderança não retira do colaborador a percepção de que é responsável, tem controle e autoridade sobre o seu trabalho.

Para Casseiro, Cardoso e Chaves (2008) controle, autoridade e responsabilidade pelos resultados devem ser delegados aos membros de uma equipe que se utiliza da autogestão. De acordo com o resultado expresso a maioria dos colaboradores sentem que possuem essa delegação por parte da organização, o que é algo positivo de acordo com os conceitos que se apresentam sobre o tema.

As 11 (onze) primeiras afirmativas buscaram contextualizar as características presentes nos conceitos teóricos sobre equipes de autogestão na realidade dos colaboradores da amostra. Os colaboradores puderam sinalizar de forma objetiva sua concordância com a aplicação prática desses conceitos em uma organização real.

Foi elaborado um quadro demonstrando as características que compuseram as 11 (onze) primeiras afirmativas expostas no questionário aplicado. No quadro utilizamos o grau de concordância dos colaboradores com as características apresentadas nas afirmativas, de maneira a fazer uma analogia com um percentual de avanço dentro de um processo de implementação. O quadro está a seguir:

Quadro 4: Características presentes no conceito das equipes de autogestão sob a perspectiva dos colaboradores da organização.

Características encontradas em equipes autogerenciáveis	Concordância Plena	Concordância Parcial	Grau de concordância
Flexibilidade do ambiente de trabalho	14%	86%	100%
Abertura para sugestões dos colaboradores	14%	72%	86%
Confiança no trabalho dos colaboradores	29%	57%	86%
A opinião do colaborador é importante nas principais decisões tomadas no setor de trabalho	14%	29%	43%
Autonomia para execução das tarefas	29%	43%	72%
Maior qualidade no resultado do trabalho	29%	29%	58%
Consenso no trabalho em equipe	0%	100%	100%
Participação dos colaboradores na construção da organização	29%	43%	72%
Rara ou nenhuma interferência do superior	0%	29%	29%
Simplificação de rotinas e melhoria de fluxos	29%	14%	43%
Colaboradores com controle/autoridade sobre seu trabalho, sendo responsáveis pelo seu resultado	29%	43%	72%
EVOLUÇÃO GERAL NA IMPLEMENTAÇÃO			69%

Fonte: Elaboração própria (2016).

O quadro proporciona uma visão geral da percepção dos colaboradores sobre as características que compõem os conceitos teóricos sobre as equipes de autogestão, sendo demonstrado separadamente o percentual das opções de concordância plena e parcial, posteriormente são somadas as duas como um grau de concordância geral para com a afirmativa que compõe a característica apresentada no quadro.

Foram consideradas como percentual positivo as afirmativas que tiveram um grau de concordância superior ao índice de 50%, sinalizadas com a cor verde, enquanto que as que ficaram abaixo desse patamar foram sinalizadas com a cor vermelha. De uma maneira geral,

tratamos os números em uma avaliação quantitativa, fazendo uma analogia, entre o percentual de concordância apresentado, com um percentual de avanço da organização na implementação prática da característica apresentada.

Das 11 (onze) afirmativas que foram questionadas, 8 (oito) tiveram índices considerados positivos, variando o percentual entre 58% a 100%. Vale destacar a suas afirmativas que apresentaram um percentual de concordância de 100%, cuja as características trabalhadas nas questões são as de flexibilidade no ambiente de trabalho e o consenso no trabalho em equipe.

A confiança no trabalho dos colaboradores e abertura para as sugestões vindas dos colaboradores apresenta um percentual de 86 %, muito próximo do ambiente ideal que seria de 100%. Das afirmativas positivas a que se mostrou com menor percentual (58%) foi sobre ter maior qualidade no trabalho, mostrando-se ainda com bastante margem para avançar dentro desse processo.

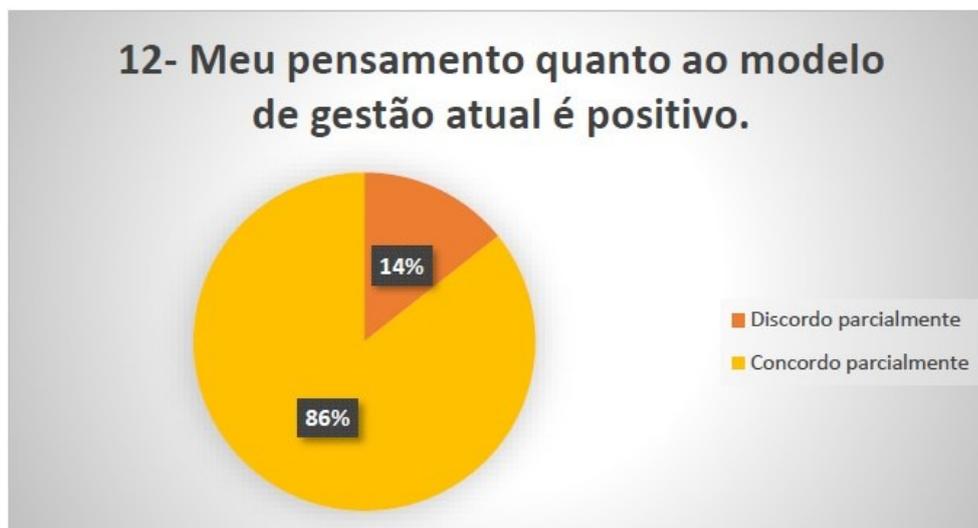
Dos percentuais considerados negativos estão as características: no processo de tomada de decisões a opinião do colaborador são importantes (43%), a de simplificação de rotinas e melhoria de fluxos (43%) e que a se mostrou com pior percentual foi a característica de rara ou nenhuma interferência do superior (29%).

Dentro do conceito teórico esses são os pontos mais críticos que a organização apresenta, tendo uma grande margem para avanço, mesmo não se podendo afirmar que se trata exatamente da realidade, se trata da percepção do colaborador, que segundo Marçal, Melo e Nardi (2013) é ainda mais importante que a situação real na organização, pois a percepção do colaborador é a sua realidade.

No que diz respeito a adequação da amostra quanto as características e conceitos de autogestão, mesmo tendo alguns pontos que se mostram ainda com pouco avanço, pode-se dizer que na maioria das características se tiveram um resultado satisfatório, dentro de uma visão geral, tivemos uma média de concordância das 11 (onze) afirmativas de 69 %, o que dentro de um processo de implementação pode ser considerado como positivo pela organização, mostrando-se que ao longo prazo pode se conseguir resultados ainda melhores.

As afirmativas de 12 (doze) a 15 (quinze) buscaram identificar na amostra a satisfação que o modelo de gestão implantado recentemente proporciona aos seus colaboradores. A afirmativa de número 12 (doze) buscou identificar a percepção dos colaboradores quanto ao modelo atual de gestão, que já foi caracterizado nas questões anteriores. Os resultados são demonstrados a seguir:

Gráfico 12: Pensamento positivo quanto ao modelo de gestão.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

A opção de concordância parcial foi assinalada pela maioria dos que participaram da amostra, alcançando um patamar de 86%, houve quem discordasse parcialmente da afirmação com um resultado de 14%. O resultado demonstra que a percepção dos colaboradores em sua maioria é positiva, o que sinaliza que mesmo dentro de um processo de implementação e adequação, o novo modelo já colabora de maneira positiva na percepção dos colaboradores.

Para Arthuso e Souza (2015) satisfação no ambiente de trabalho, pode ser entendida como qualquer atitude, avaliação, em suma qualquer sentimento que o trabalhador tenha para com seu trabalho, independente se o sentimento seja positivo ou não. O sentimento de satisfação do colaborador será proporcional a uma possível visão positiva sobre o que ele é apresentado, se não existe uma visão positiva, não existe satisfação, teríamos um quadro de não satisfação, quando o quadro de colaboradores apresenta uma visão negativa temos então um quadro de insatisfação.

Se o trabalhador possui uma avaliação positiva quanto ao modelo de gestão, nesse quesito pode ser que ele esteja satisfeito, ou que no mínimo o novo modelo de gestão não influenciou de maneira a causar insatisfação no colaborador, pode se avaliar diante dos resultados que a mudança influencia positivamente na satisfação dos colaboradores que foram impactados na mudança do setor.

A afirmativa 13 (treze) buscou compreender como a implementação do novo modelo de gestão alterou a percepção dos colaboradores para com a organização. Desta maneira podemos visualizar se as mudanças puderam colaborar com a satisfação do colaborador com a organização. Os dados estão a seguir:

Gráfico 13: Pensamento positivo para com a organização.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

Nesse quesito a opção mais sinalizada foi a de concordância parcial (73%), seguido pela discordância parcial (14%) e indiferença para a afirmação (14%). De acordo com esse resultado podemos identificar que a maioria dos colaboradores sinalizaram que a mudança alterou a sua percepção, ou o seu sentimento, para com a organização de maneira positiva, demonstrando que o modelo de gestão em implementação colabora de maneira positiva para a satisfação do colaborador com a organização em que atua.

A afirmativa de número 14 (quatorze) buscou de maneira direta identificar sobre a satisfação do colaborador para com o modelo de gestão em vigor. A palavra satisfação aparece de maneira clara na afirmação e os resultados para a com afirmativa estão a seguir:

Gráfico 14: Satisfação do colaborador para com o modelo de gestão.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

Nesse quesito a opção mais sinalizada foi a de concordância parcial com um patamar de 86%, aparecendo no resultado com apenas 14% a opção de indiferença com a afirmação. Os resultados apresentados são praticamente idênticos aos obtidos na afirmativa de número 11 (onze), onde o patamar de concordância parcial corresponde aos mesmos 86%, só se diferenciando no resultado de 14% restante que na afirmativa anterior aparece com a opção de discordância parcial.

Para a maioria dos colaboradores está claro que o atual modelo de gestão do setor atua de forma positiva no sentimento de satisfação dos colaboradores. Para Arthuso e Souza (2015) para que a satisfação possa ocorrer se faz necessário uma interação de vários fatores presentes da condição de vida do trabalhador, dentro desse contexto pode-se afirmar de acordo com a percepção dos próprios colaboradores, que dentro das condições de relações de trabalho da amostra o modelo de gestão é um fator de satisfação.

O fato da concordância ser parcial demonstra que para os colaboradores não existe uma satisfação totalmente plena, o que pode estar ligado com o modelo ainda está em processo de implementação, avançando aos poucos dentro das características teóricas.

A afirmação de número 15 (quinze) buscou identificar se além de trabalhar com a satisfação, o modelo de gestão era um fato motivacional para os colaboradores. Os resultados estão demonstrados a seguir:

Gráfico 15: Motivação com o modelo de gestão.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

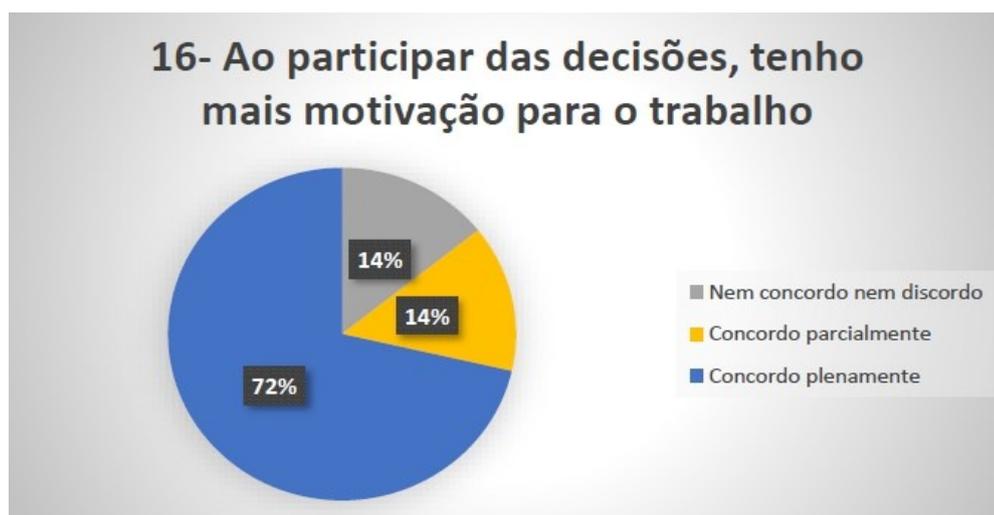
Para 43% da amostra o modelo de gestão também é motivador de uma maneira parcial, seguido pela discordância parcial com um patamar de 29%, discordância plena com a

afirmação apresenta um percentual de 14% juntamente com a opção de indiferença para com a afirmação.

Os dados demonstram que para a maioria da amostra o modelo de gestão em si, não é um fator motivacional, mesmo sendo um fator de satisfação. Pode parecer contraditório, mas não é, pois para Maximiano (2010) satisfação é diferente de motivação, o autor utiliza a teoria dos dois fatores de Herzberg como base. Os fatores que estão ligados a satisfação são os fatores higiênicos, que não produzem motivação.

As afirmativas restantes buscaram tratar da relação de aspectos presentes dentro da teoria que aborda a autogestão e sua influência na satisfação do colaborador. A afirmativa de número 16 (dezesseis) buscou identificar se os colaboradores se sentem mais motivados quando são participantes das decisões. As respostas estão demonstradas na figura seguir:

Gráfico 16: Motivação ao participar das decisões.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

A concordância plena apresenta um patamar de 72% da amostra, enquanto que a concordância parcial apresenta 14%, seguido por uma indiferença de também 14%. Nenhum aspecto de discordância foi encontrado, mostrando que 86% da amostra concorda que participar das decisões influencia positivamente sua motivação.

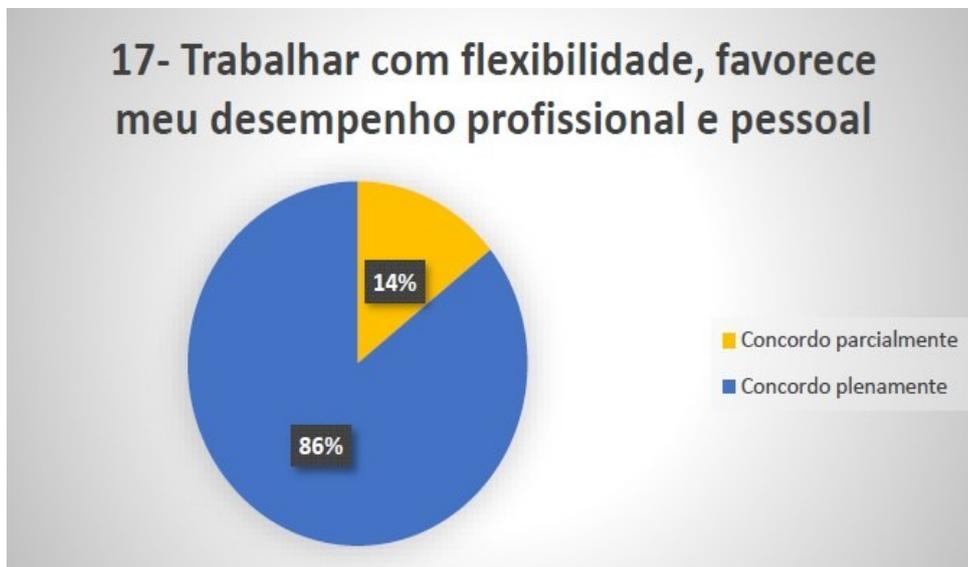
Chiavenato (2009) deixa claro que para se atingir um comportamento específico é necessário ter um motivo. Sendo esse motivo interno, quando está intrínseco ao ser humano e suas ambições particulares ou esse motivo pode surgir também de fatores externos, como por exemplo um modelo de gestão. Nessa questão fica claro que participar das decisões, para os colaboradores pesquisados é um desses fatores externos que causam motivação, podendo ser

estimulado ou não pela organização, o que sugere que a maior parte dos colaboradores possui um desejo pleno de participar da construção da organização.

Dentro desse contexto, a liderança se mostra importantíssima para estabelecer dentro desse processo um papel de inclusão de seus colaboradores nas tomadas de decisões. A conduta de liderança democrática, onde toda questão é discutida dentro do grupo, se mostra como um fator que poderia gerar motivação nos colaboradores do setor, enquanto que uma liderança autoritária poderia gerar insatisfação. É bem verdade que dentro do contexto das equipes autogerenciáveis, o estilo de liderança que mais se encaixa é o de Laissez-faire, que deixa toda decisão nas mãos do grupo, sem participação da liderança, mas dentro de um processo de implantação isso ocorre de maneira gradual, sendo a conduta democrática mais indicada no momento (CURY, 2007).

A afirmativa de número 17 (dezesete) buscou visualizar se para os colaboradores a flexibilidade afeta positivamente o seu desempenho, tanto profissional como pessoal. O resultado é demonstrado a seguir:

Gráfico 17: Flexibilidade e desempenho.



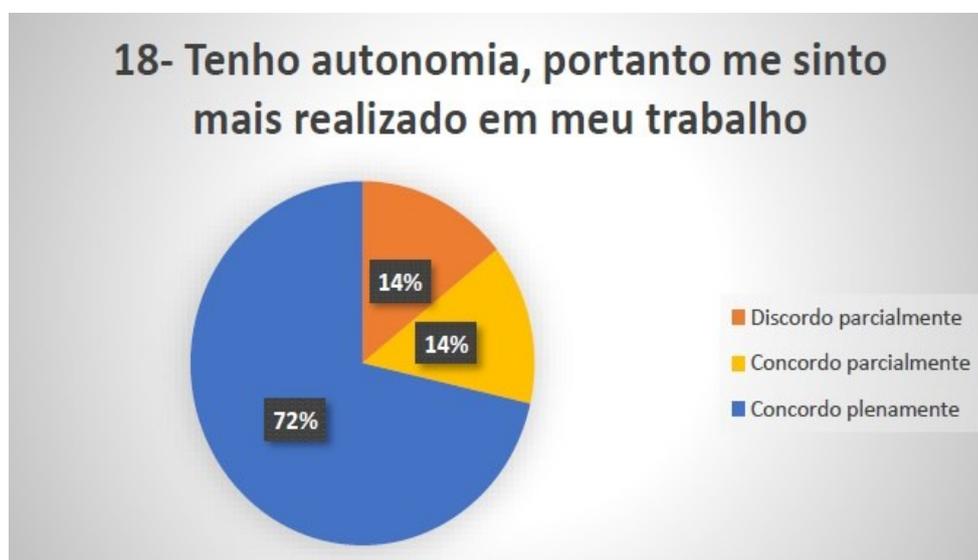
Fonte: Pesquisa direta (2016).

Temos aqui um percentual de 86% de concordância plena, ao lado de uma concordância parcial que se apresenta em um patamar de 14%, somando as duas um grau de concordância de 100%. Esse quesito demonstra claramente que a flexibilidade no ambiente de trabalho é um fator importantíssimo no desempenho do colaborador, alcançando o maior patamar de concordância plena de toda pesquisa.

Para Marçal, Melo e Nardi (2013) dentro do processo de satisfação, são encontrados 3 (três) componentes, os valores, a importância e a percepção. Os valores são desejos intrínsecos ao colaborador, que os coloca em uma espécie de ranking mental de acordo com sua importância. Com esse resultado pode-se chegar à conclusão que a flexibilidade está próxima ao topo do ranking de importância dos colaboradores que estiveram amostra nessa pesquisa.

A afirmativa de número 18 (dezoito) teve como função identificar se os colaboradores se sentem realizados no momento em que pode exercer seu trabalho com autonomia. Os percentuais se deram da seguinte maneira:

Gráfico 18: Autonomia e realização no ambiente de trabalho.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

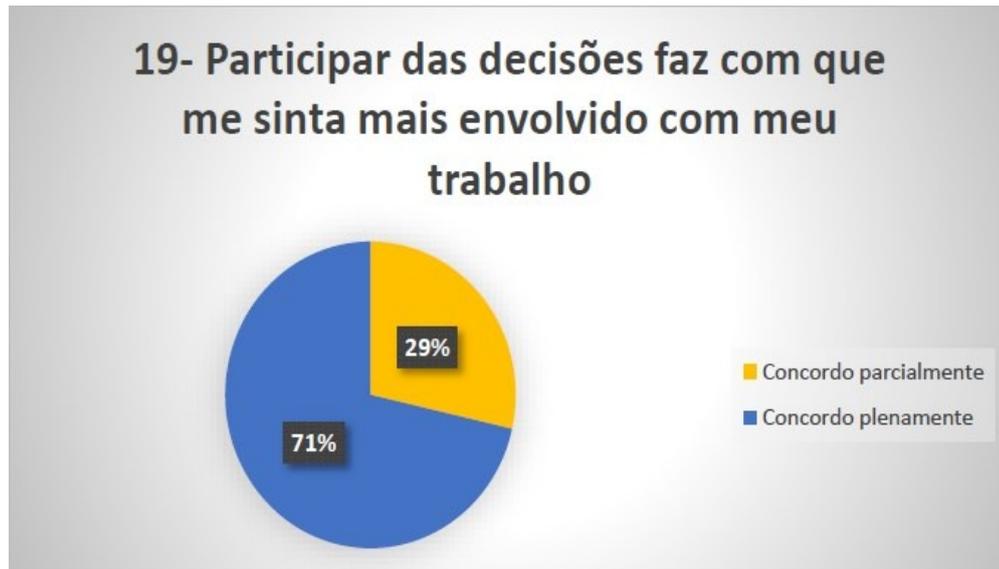
A opção de concordância plena novamente foi mais assinalada com 72%, com 14% aparecem as opções de concordância parcial e discordância parcial. A grande maioria concorda que se sente realizado tendo autonomia no seu trabalho, enquanto que existe um certo percentual que discorda que a autonomia impacte de forma positiva o sentimento de realização no ambiente de trabalho.

O sentimento de realização é considerado um dos fatores motivacionais, que constam na teoria dos dois fatores de Herzberg, que se manifestam por meio das atividades que são exercidas pelo colaborador (CHIAVNETAO, 2009).

Diante disso, fica claro que a maioria dos colaboradores sentem que são capazes de possuir autonomia e se sentiriam realizados com esse tipo de delegação por parte da organização e seus gestores.

A última afirmativa voltou ao tema de tomada de decisões, dessa vez para verificar se o colaborador se sente mais envolvido com o seu trabalho, quando é participante das decisões principais tomadas dentro da organização em que está inserido. As respostas se apresentaram dessa forma:

Gráfico 19: Envolvimento ao participar das decisões.



Fonte: Pesquisa direta (2016).

Nesse quesito temos um cenário de concordância de 100%, sendo que a concordância plena apresenta 71%, enquanto que a concordância parcial representa os 29% que faltam. Fica claro que para os colaboradores se sentirem envolvidos com o trabalho, sentem a necessidade de participar das decisões.

Para Cury (2007) a necessidade ativa molda o comportamento do indivíduo, sendo um indicativo do que é importante para ele. Os resultados demonstram que os colaboradores presentes na amostra possuem a necessidade de participar das decisões que norteiam a organização como um todo, até por serem o contato direto e diário da organização com seus clientes, o que faz deles especialistas nos seus anseios.

Temos aqui colaboradores que anseiam participar da construção da organização, mas se voltarmos para a afirmativa de número 4 (quatro) onde se demonstrou que uma parte dos colaboradores sentem que sua opinião não tinha importância, e os resultados das afirmativas de número 6 (seis) e número 10 (dez) que trataram da melhoria nos processos e de maior qualidade no desempenho do trabalho. Pode sugerir que as respostas para as melhorias que a organização se propõe a fazer e almeja conseguir, possam estar no que esses colaboradores têm a dizer.

As questões objetivas se encerraram aqui, dentre as últimas 8 (oito) questões, as questões de 11 – 15, trataram de levantar a satisfação dos colaboradores participantes da amostra. Para uma melhor visualização, temos o quadro a seguir:

Quadro 5: A satisfação do trabalhador

Percepção do colaborador	Concordância plena	Concordância parcial	Total
Positivo quanto ao modelo atual de gestão.	0%	86%	86%
O sentimento para com a organização alterou positivamente.	0%	72%	72%
Satisfeito com o modelo atual.	0%	86%	86%
O modelo atual é motivador.	0%	43%	43%
MEDIA			72%

Fonte: Elaboração própria (2016).

Dentro do contexto que os dados apresentaram 3 (três) de 4 (quatro) afirmativas apresentaram um índice positivo de concordância, podendo avaliar que de maneira parcial os colaboradores se sentem satisfeitos, mas não motivados pelo modelo de gestão.

Complexo e de difícil definição, é assim que pode ser definido o tema de satisfação no ambiente de trabalho. Tratar de um estado subjetivo que pode variar de indivíduo para indivíduo não é algo fácil nem para os teóricos, nem para as organizações e seus líderes (AZEVEDO; MEDEIROS, 2012).

Se levarmos em consideração as afirmativas que tratam somente da satisfação, as afirmativas de número 12 (86%), 13 (72%), 14 (86%), temos uma média percentual de concordância de 81%, podendo ser considerado bastante positivo para os colaboradores em comparação ao modelo anterior.

O fato de não se ter nenhuma sinalização de concordância plena pode sinalizar que ainda existem pontos que deixam a desejar, mantendo uma satisfação parcial, ao menos na percepção desses colaboradores. De acordo com os princípios teóricos da hierarquia das necessidades, o indivíduo só parte para uma necessidade mais elevada quando a anterior está plenamente satisfeita, o que pode explicar o motivo da maioria dos colaboradores ainda não considerarem o modelo motivador (MAXIMIANO, 2010).

Não se pode supor que apenas recompensas, tanto materiais ou psicológicas possam trabalhar efetivamente a satisfação ou motivação do colaborador, o equilíbrio entre essas

recompensas deve ser o objetivo tanto da liderança, como da organização como um todo (MAXIMIANO, 2010).

Nesse contexto, não se pode saber ao certo o que ainda impede esses colaboradores de se sentirem plenamente satisfeitos, nesse ponto os resultados obtidos não são capazes de esclarecer, sendo necessário uma outra avaliação, mais profunda focada na satisfação do colaborador de uma maneira geral, sem um foco pré-estabelecido.

As afirmativas de 16 – 19, buscaram identificar nos colaboradores participantes da amostra as relações entre os conceitos principais que compõe a teoria de autogerenciamento e a satisfação no trabalho dos participantes. O grau geral de concordância com as afirmações está demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 6: Relação entre autogestão e satisfação

Percepção do colaborador	Concordância plena	Concordância parcial	Total
Ao participar das decisões, tem mais motivação.	72%	14%	86%
Trabalhar com flexibilidade favorece o desempenho.	86%	14%	100%
Com autonomia, se sente realizado.	72%	14%	86%
Ao participar das decisões, se sente mais envolvido com o trabalho.	71%	29%	100%
MEDIA			93%

Fonte: Elaboração própria (2016).

Nesse ponto se observou os maiores patamares de concordância plena de toda a pesquisa, nos dando uma média de concordância geral com as afirmativas de 93%. Com todas as afirmativas apresentando graus de concordância plena acima dos 70%, mostrando que os conceitos aplicados na teoria são muito bem aceitos pelos colaboradores que participaram da amostra.

Segue alguns pontos a serem destacados nessa demonstração de resultados:

- Os colaboradores em sua maioria consideram a participação nas tomadas de decisões, algo que os envolve com o trabalho e conseqüentemente os motiva.
- A necessidade de flexibilidade dos colaboradores está diretamente ligada ao seu desempenho, seja pessoal ou profissional.

- A necessidade de autonomia dos colaboradores está diretamente ligada ao sentimento de auto realização.

Os colaboradores se mostraram em consonância com os principais conceitos teóricos a respeito das equipes de autogerenciamento, o que pode demonstrar que o capital humano presente no setor da organização se sentiria cada vez mais satisfeito dentro de um modelo que se utiliza dessas características de maneira prática.

Os aspectos dessa teoria presente no setor pesquisado já foram caracterizados anteriormente, onde foram apresentados alguns pontos que ainda possuem deficiência em sua implementação, de acordo com os preceitos teóricos. A percepção dos colaboradores diante dos conceitos apresentados sugere, que cada vez mais que o modelo prático se aproxima do que está na teoria, maiores são as chances de uma evolução positiva tanto da satisfação como da motivação da amostra pesquisada.

As duas questões abertas constavam no final do instrumento de pesquisa e sua resposta dependeria da iniciativa do colaborador. Foi pedido a amostra que relatassem a sua percepção sobre satisfação no ambiente de trabalho e a contribuição do trabalho em equipe no desenvolvimento das atividades, levando em consideração o trabalho como um todo. Os relatos dos colaboradores foram transcritos de maneira idêntica ao que foi redigido nos questionários aplicados, visto que a intenção era de visualizar a percepção de um colaborador real, sobre os temas sinalizados.

Os relatos foram divididos em quadros com a resposta de cada colaborador sobre os dois temas solicitados. Segue o primeiro quadro:

Quadro 7: Relato do colaborador A

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	EQUIPE E SUA INFLUENCIA NO DESEMPENHO
Satisfação é poder trabalhar com o que se gosta ou gostar do que se faz. É fazer com vontade aquela tarefa.	O empenho de todos gera melhores resultados. Quando não há empenho por uma parte da equipe, o restante pode ser desmotivado. Aconteceu comigo.

Fonte: Pesquisa direta (2016).

Para esse colaborador a satisfação no trabalho tem uma relação direta de identificação com as atividades executadas, de maneira que sente prazer em executá-las, o conteúdo do

trabalho em si a motiva a ter “vontade” de execução do que é proposto pela organização no dia a dia do seu trabalho.

Quanto ao trabalho em grupo o colaborador relata que o empenho de todos pode ser efetivo na busca por melhores resultados, porém sinaliza que a recíproca é verdadeira, se uma parte dos membros dessa equipe não se empenha, pode por consequência influenciar negativamente os demais membros, gerando desmotivação. Deixando claro que está desmotivada e esse seria um dos motivos.

Para esse colaborador sua satisfação está ligada ao conteúdo do cargo, tarefas e deveres que são requeridos dele pela organização. Para Chiavenato (2009) esses fatores, produzem efeito duradouro no sentimento de satisfação e produtividade.

Para Moscovici (2010) o engajamento e disposição de alcançar objetivos em equipes ocorre de forma compartilhada, sendo verdadeira a comunicação entre seus membros. O relato do colaborador pode sinalizar que a equipe em questão não compartilha dos mesmos objetivos, gerando um problema de comunicação entre seus membros que atua de maneira negativa na motivação do colaborador.

O segundo colaborador relatou os temas da seguinte maneira:

Quadro 8: Relato do colaborador B

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	EQUIPE E SUA INFLUENCIA NO DESEMPENHO
<p>Satisfação é quando o trabalho executado é reconhecido pelos superiores/empresa. Quando se é cobrado resultados na mesma proporção que se é dado suporte/ferramentas para produzir bem. É quando temos um líder e não um chefe.</p>	<p>Influência de forma positiva. Visto que a opinião de todos que trabalham num mesmo ambiente é importante, pois almejam os mesmos resultados.</p>

Fonte: Pesquisa direta (2016).

Esse colaborador condiciona o sentimento de satisfação ao reconhecimento por parte dos gestores e da organização como um todo. Ressalta ainda que a cobrança por resultados precisa ser na mesma proporção em que a organização proporciona estrutura necessária para alcançados e por fim demonstra que ter um líder e não um chefe é determinante na sua percepção de satisfação.

O colaborador ainda relata que o trabalho em equipe influencia de maneira positiva, ressaltando a importância de diversidade opiniões entre os seus membros para o alcance de resultados em comum.

Para Chiavenato (2009) o reconhecimento profissional, que só pode ser manifesto pelas atividades que são exercidas pelo colaborador, sendo um dos principais responsáveis por darem significado ao trabalho. Nesse contexto, o colaborador deixa claro que necessita que seu trabalho tenha um significado e na medida em que é reconhecido por isso, de forma justa com o a estrutura de trabalho que possui, se sente satisfeito.

Na frase em que o colaborador fala sobre liderança, esclarecendo que rejeita o perfil de chefe como fator de satisfação, segue que o colaborador rejeita o estilo de liderança de conduta autoritária. Esse estilo de liderança, centraliza na figura do gerente todo o poder e autoridade, não dando espaço para a contribuição dos seus colaboradores, podendo muitas vezes se utilizar de autoritarismo para comandar seus liderados (MAXIMIANO, 2010).

Para Moscovici (2010), opiniões divergentes devem ser estimuladas dentro de uma equipe. A frase do colaborador se mostra dentro desse pensamento e ainda ressalta a importância dessas opiniões divergentes na busca dos resultados que a equipe em questão se propõe conseguir.

O colaborador “C” fez o seu relato da seguinte maneira:

Quadro 9: Relato do colaborador C

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	EQUIPE E SUA INFLUENCIA NO DESEMPENHO
Trabalho em equipe, trabalhar em um clima saudável de relacionamento com os colegas de trabalho e atividades desempenhadas.	Essa melhoria ocorre quando a equipe trabalha com união, um ajudando de verdade o outro. Sem competições.

Fonte: Pesquisa direta (2016).

Para esse colaborador a satisfação está vinculada ao trabalho em equipe, onde se possui um bom clima e um bom relacionamento entre os colegas e as atividades que os membros desempenham. Ressalta que a melhoria no desempenho dos seus membros só ocorre quando o trabalho é feito com união, onde todos os envolvidos se ajudam, não havendo competição entre si.

Para Machado e Rodrigues (2014) a sinergia entre os seus membros é o que diferencia uma equipe verdadeira de apenas um grupo de trabalho. E o colaborador pode complementar

esse conceito na maneira que estabelece um vínculo entre a coesão de uma equipe de trabalho, onde se possui entendimento e não se tem produtos de trabalho individualizados, sendo todos responsáveis por um único produto coletivo; e a melhoria no desempenho dos seus colaboradores.

O último colaborador que se propôs a relatar sua percepção quantos aos temas, o fez da seguinte maneira:

Quadro 10: Relato do colaborador D

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	EQUIPE E SUA INFLUENCIA NO DESEMPENHO
<p>É um conjunto de fatores, físicos, materiais, psicológicos e sociais, que condicionam à um ambiente agradável para o desenvolvimento das atividades do indivíduo.</p>	<p>O trabalho em equipe proporciona um complemento de ideias, entre aqueles que o executam.</p> <p>Ajuda na relação interpessoal, favorece o crescimento do coletivo e traz mais leveza na rotina do dia a dia do trabalho.</p>

Fonte: Pesquisa direta (2016).

Nesse relato o colaborador trata a satisfação como um conjunto de fatores, desde os físicos, materiais, sociais e até psicológicos, que juntos colaboram com um ambiente agradável que seja agradável para o desenvolvimento do indivíduo e o desenvolvimento de suas atividades.

Quanto ao trabalho em equipe, o colaborador relata que ele é capaz de proporcionar um complemento de ideias entre os seus membros, na execução de suas atividades. Ainda ressalta que colabora para a relação interpessoal dos indivíduos, favorecendo o crescimento coletivo, deixando a rotina de trabalho mais leve.

O relato do colaborador sobre satisfação no traz uma gama de necessidades que precisam ser satisfeitas, desde as primárias como físicas e materiais até mesmo as questões sociais e psicológicas, que estão localizadas mais próximo ao topo da pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow (CHIAVENATO, 2009). Sendo satisfeitas essas necessidades pela organização, surge um ambiente propício para a satisfação no trabalho.

Para Oliveira G. A (2010) a equipe é um agente de mudança organizacional, integrando o foco das variáveis de pessoas e variáveis culturais presentes na organização. Essa mudança organizacional é sinalizada pelo colaborador quando retrata uma contribuição do trabalho em equipe para a relação interpessoal dentro da organização e uma melhora no clima organizacional que contribui para um sentimento de leveza, que pode ser fruto da

divisão das responsabilidades com os outros membros da equipe e a cooperação que há entre os componentes que possuem a mesma visão de um objetivo compartilhado e se comprometem de maneira igual a alcançá-la.

5.9 Aspectos Conclusivos

O desenvolvimento dessa pesquisa possibilitou uma análise prática de um processo de implementação de conceitos de autogerenciamento em uma equipe ativa em uma organização que trabalha com o serviço de correspondência bancária, de modo que se buscou visualizar e entender os efeitos práticos desse processo na satisfação do colaborador quanto ao modelo de gestão que foi proporcionado pela empresa em questão.

Levando em consideração a percepção dos colaboradores, pode-se caracterizar na formação da equipe estudada os principais conceitos que compreendem a teoria de autogerenciamento, buscando identificar quais das características estão em prática atualmente e sua intensidade. Nesse contexto, pode-se concluir, de uma maneira geral, que a maioria das características estão bastante presentes na percepção dos colaboradores pesquisados, alcançando um bom patamar de atuação, levando-se em consideração que se trata de um processo ainda em evolução.

Quanto ao modelo de gestão que a organização tem buscado promover, a maioria dos colaboradores se mostrou parcialmente satisfeito, o que demonstra uma aceitação por parte dos funcionários de maneira a alterar a percepção que possuíam a respeito da organização. O grau de satisfação dos colaboradores pode ser considerado positivo visto o patamar de aceitação elevado que se mostrou nos resultados, mas deve-se concluir que o modelo por si não é o bastante para motivar a maioria dos participantes.

Ao ser demonstrado aos colaboradores afirmativas que estão plenamente de acordo com a teoria sobre o tema, se apresentaram os resultados mais positivos de toda pesquisa. O que demonstra que quanto mais próximo da teoria à prática estiver mais aceita ela tende a ser pelos colaboradores, influenciando diretamente em uma satisfação plena, o que pode certamente gerar motivação em um futuro próximo, visto que a necessidade de motivação possa ser verdadeiramente satisfeita.

A pesquisa possibilitou entender que o processo de implementação ainda não está plenamente de acordo com o levantamento teórico sobre o tema estudado, o que é perfeitamente compreensível, visto que para uma organização privada democratizar seus processos de maneira a permitir que funcionários possam ser participantes da construção de

uma cultura organizacional não é uma tarefa simples, pois se trata de uma quebra de paradigma com os modelos de heterogestão que estão em voga a décadas nos meios administrativos desde a revolução industrial e ainda se mostram plenamente dominantes na maioria das empresas atuantes no mercado hoje.

Ainda que não se encontre plenamente de acordo com a teoria, a transformação da cultura organizacional está em prática, ficando claro na caracterização da equipe que dentro de um processo de evolução contínuo, o qual se leva um certo tempo, a organização pode perceber estar diante de uma equipe plenamente autogerenciável, o que pode produzir uma série de resultados e benefícios a organização que ainda não estão claros, mas que certamente já podem ser percebidos, pouco a pouco.

Com a grande maioria das respostas sendo positivas deve-se ressaltar que a empresa está próxima de um ambiente ideal que o mercado competitivo atual exige. Um ambiente que aborda a flexibilidade como estrutura primordial, buscando discutir normas e procedimentos com seus funcionários, a fim de obter os melhores resultados possíveis na prática operacional, dentro de uma organização não se pode encontrar melhores soluções para os problemas rotineiros do que as vindas por seus próprios colaboradores, que executam essas tarefas inúmeras vezes até de maneira exaustiva muitas vezes, a chave para o melhoramento dos fluxos e obtenção de mais qualidade nos processos certamente estão neles.

A grande dificuldade para implantação de uma equipe plenamente autogerenciável em uma organização é a ruptura do paradigma da heterogestão que traz consigo uma mudança profunda na cultura da organização. Assim, os resultados explicitados, nessa pesquisa, foram de extrema importância para a empresa estudada. As equipes autogerenciáveis podem atuar como um mecanismo de adequação a um novo contexto organizacional, promovendo os meios necessários para alcançar satisfação e comprometimento através da confiança concedida pela organização mediante a autonomia transferida aos seus colaboradores.

Estudos referentes ao capital humano são muito bem-vindos como forma de contribuir para o aprimoramento das relações entre funcionários e organização, a fim de discutir essa relação e seus conflitos que perduram a anos e muito provavelmente não devem terminar tão cedo, visto que são interdependentes na busca de melhores resultados, não somente para as organizações como para toda a sociedade, por isso considera-se relevante novas pesquisas que possam complementar este estudo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mariana Rodrigues de; PERETA, Maureli José. Formação de equipes autogerenciáveis: uma análise prática. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Artigo Científico**. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_12312.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016.
- ARTHUSO, Sâmara Rose Figueiredo; SOUZA, Anizaura Lídia Rodrigues de. Satisfação e qualidade de vida no trabalho em um centro de atenção psicossocial - CAPS. **Concisa - Revista Multidisciplinar da Área de Ciências Sociais Aplicadas**, Coronel Fabriciano, v. 2, p. 44-61, nov. 2015. Disponível em: <<http://virtual.unilestemg.br/ojs/index.php/CONCISA/article/view/86>>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria: Rede E-tec Brasil, 2015. 76 p. Disponível em: <http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2016.
- AZEVEDO, Ana Julia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Satisfação no trabalho: um estudo de caso na procuradoria-geral de justiça do rio grande do norte. **Revista Eletrônica Machado Sobrinho**, Juiz de Fora, v. 6, 2012. Disponível em: <http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2016.
- BEZERRA, Felipe. **Planejamento estratégico, Tático e Operacional**: Entenda a diferença entre planejamento estratégico, tático e operacional. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>>. Acesso em: 16 maio 2016.
- BRANDÃO, Thales. **Cliente é diferente de consumidor**: No marketing, a história é outra. 2009. Disponível em: <<http://www.cidademarketing.com.br/2009/blog/mercadologia/28/cliente-diferente-de-consumidor.html>>. Acesso em: 16 maio 2016.
- BOOG, Magdalena; BOOG, Gustavo (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. 632 p.
- BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão: CESUC**, Goiás, v. 6, n. 4, 1º Semestre. 2002. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2016.
- MACHADO, Beatriz Ribeiro; RODRIGUES, Luiz Carlos. Equipes Autogerenciáveis: a Autonomia como Fator para Aumentar a Satisfação e o Comprometimento dos Funcionários. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11, 2014, Rio de Janeiro. **Artigo Científico**. Rio de Janeiro: AEDB, 2014. p. 1 - 15. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/13620108.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- CASTRO, Alfredo Pires de. Motivação. In: BOOG, Magdalena; BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 86-107.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506 p.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. Barueri: Manole, 2015. 416 p.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 600 p.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 346 p.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais**. Brasília: ENAP: Enap Didáticos, 2015. 168 p. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/52930/707328/Enap+Did%C3%A1ticos+-+Gest%C3%A3o+de+Materiais.pdf/76d26d48-37af-4b40-baf1-072a8c31236a>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 346 p.

GONÇALVES, Valéria . **O que faz um departamento de marketing?**. 2012. Disponível em: <<https://pahpoom.wordpress.com/2012/10/22/o-que-faz-um-departamento-de-marketing/>>. Acesso em: 17 maio 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 776 p.

LANNES, Luciano Santos. Equipes auto-gerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implantação. In: IV SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, São Paulo. **Artigo Científico**. São Paulo: Fea/usp, 1999. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/equipes-auto-gerenciaveis-e-a-forma-de-organizacao-do-trabalho-adequada-a-sua-implantacao/243/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010. 528 p.

LIBONI, Maria Therezinha Loddi. **A EMPRESA DE AUTOGESTÃO: UMA VISÃO PSICOSSOCIAL**. 2002. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2002. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp001380.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ZAIMA, Gustavo. Gestão de qualidade de vida no trabalho. In: BOOG, Magdalena; BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 403-421.

MARÇAL, Camila Zoldan; MELO, Fabiola de Perez; NARDI, Antonio. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa empresa terceirizada**. 2013. 15 f. Rev. Científica Eletrônica Uniseb, Ribeirão Preto, 2013. Disponível em: <<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/2.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

MARQUES, José Roberto. **O que é Liderança?**. 2012. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-lideranca/>>. Acesso em: 18 maio 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: Da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 491 p.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: A multiplicação do talento humano. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010. 240 p.

NEPOMUCENO, Carlos. **As necessidades humanas e as complexidades dos ambientes de conhecimento**. 2009. Disponível em: <http://www.dicas-l.com.br/conhecimento_em_rede/conhecimento_em_rede_20090515.php#.V5ABZlQrLIV>. Acesso em: 12 maio 2016.

NOGUEIRA, Nuno. **Funções do departamento financeiro**. 2010. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/2603-fun%C3%A7%C3%B5es-do-departamento-financeiro.html>>. Acesso em: 19 maio 2016.

NOVO, Damáris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 152 p.

OLIVEIRA, Bruno. **Os Diferentes Tipos de Marketing mais utilizados**. 2012. Disponível em: <<http://www.mestredomarketing.com/os-diferentes-tipos-de-marketing-mais-utilizados/>>. Acesso em: 20 maio 2016.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. Equipe: instrumento de mudança cultural. In: MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2010. p. 65-77.

OTANI Nilo; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **TCC: métodos e técnicas**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2011. 160 p.

PERIARD, Gustavo. **História e evolução da Administração**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/historia-e-evolucao-da-administracao/>>. Acesso em: 21 maio 2016.

ROSA, Bruno E.. **O que é Sistemas de Informação?** 2010. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/tecnologias-artigos/o-que-e-sistemas-de-informacao-3711240.html>>. Acesso em: 15 maio 2016.

ROSA, Luiz Edmundo Prestes. Consultoria Interna de RH. In: BOOG, Magdalena; BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 185-195.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 922 p.

SCIANNI, Virginia. **Motivação organizacional**: teorias e práticas. 2005. 54 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharelado em Administração, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/736/2/20051560.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

SERRAO, Maisa Rangel. **O Que São Finanças?** 2003. Disponível em: <<http://www.zemoleza.com.br/trabalho-academico/humanas/administracao/o-que-sao-financas/>>. Acesso em: 22 maio 2016.

SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. **Fluxograma de Processo**: O que é, como elaborar e benefícios. 2014. Disponível em: <<http://www.citisystems.com.br/fluxograma/>>. Acesso em: 22 maio 2016.

TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CALDAS, Miguel Pinto. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: BOOG, Magdalena; BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 59-84.

TRIGUEIRO, Rodrigo de Menezes et al. **Metodologia Científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A.,2014. 184 p.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO SOBRE MODELO DE GESTÃO COM IMPLEMENTAÇÃO DE CONCEITOS DE AUTOGESTÃO.

I. CONCEITOS DE AUTOGERENCIAMENTO PRESENTES NA EQUIPE PESQUISADA.

1- O ambiente de trabalho atual é mais flexível.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

2- Existe uma maior abertura por parte dos gestores para sugestões quanto a execução do meu trabalho, ou para alteração de processos relativos ao setor.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

3- Existe confiança por parte da empresa e gestores quanto ao meu trabalho.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

4- Meu superior se importa com a minha opinião sobre as principais decisões tomadas no setor.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

5- Possuo autonomia necessária para a execução da grande maioria das tarefas.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

6- Meu trabalho tem mais qualidade hoje.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

7- A equipe se utiliza de consenso para tomada de decisões e resolução de problemas.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

8- Já participei ativamente de alguma alteração implementada pela organização.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

9- Meu trabalho raramente sofre alguma interferência do meu superior.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

10- As rotinas/fluxos de atendimento e o tempo de resposta foram melhoradas o novo modelo de gestão.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

11- Possuo controle/autoridade sobre o meu trabalho, de maneira que posso me responsabilizar pelo seu resultado.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

II. ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

12-Meu pensamento quanto ao modelo de gestão atual é positivo.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

13-O novo modelo de gestão alterou de maneira positiva a minha percepção/sentimento para com a organização.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

14-Estou satisfeito com o modelo de gestão atual.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

15-Modelo de gestão atual me motiva.

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

III. IDENTIFICAR A RELAÇÃO ENTRE CONCEITOS DE AUTOGESTÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO:

16- Ao participar das decisões, tenho mais motivação para o trabalho

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

17- Trabalhar com flexibilidade, favorece meu desempenho profissional e pessoal

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

16-Tenho autonomia, portanto me sinto mais realizado em meu trabalho

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

19- Participar das decisões faz com que me sinta mais envolvido com meu trabalho

-) Discordo plenamente
-) Discordo parcialmente
-) Não concordo e nem discordo
-) Concordo parcialmente
-) Concordo plenamente

1-RELATE O QUE É SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DO TRABALHO PARA VOCE.

2-RELATE COMO O TRABALHO EM EQUIPE INFLUENCIA NA EXECUÇÃO E MELHORIA DO TEU TRABALHO.