

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

SUSIELEN VIRTUOSO BRUNEL

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E FORMAÇÃO DE EQUIPES
COMO FERRAMENTA DA MANUTENÇÃO DA AUTO MOTIVAÇÃO
EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010.

SUSIELEN VIRTUOSO BRUNEL

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E FORMAÇÃO DE EQUIPES
COMO FERRAMENTA DA MANUTENÇÃO DA AUTO MOTIVAÇÃO
EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Relatório de Estágio, apresentado na disciplina de Estágio Supervisionado III, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em secretariado Executivo da Universidade do extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Ricardo Deibler Zambrano

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2010.

SUSIELEN VIRTUOSO BRUNEL

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E FORMAÇÃO DE EQUIPES COMO
FERRAMENTA DA MANUTENÇÃO DA AUTO MOTIVAÇÃO NO ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA**

Relatório de Estágio, apresentado na disciplina de Estágio Supervisionado III, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em secretariado Executivo da Universidade do extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 01 de dezembro de 2010

Prof. Ricardo Deibler Zambrano – Especialista – UNESC – Orientador

Prof. José Carlos Virtuoso – Mestre – UNESC

Prof. Ricardo Pieri – Mestre – UNESC

DEDICATORIA

Dedico este trabalho em especial aos meus pais e à minha irmã, que me ensinam todos os passos e me acompanham em todos os caminhos, e que a eles devo toda minha conquista.

Obrigada por tudo, amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que é ele quem guia e ilumina todos os meus passos, e quem me dá força e coragem para vencer por todas as dificuldades para que eu possa alcançar meus objetivos.

A meu pai Vanderlei e minha mãe Célia, pois me criaram com amor, e me deram todo apoio que precisei, me incentivando nas horas mais difíceis.

Ao meu namorado Jose Varlei, por me compreender e me apoiar em todas as horas.

Às minhas avós, que me orientaram sempre a seguir o melhor caminho, com seus conselhos, e por me iluminarem sempre com suas orações.

Às minhas colegas de faculdade, que juntas conseguimos passar todos os obstáculos, sempre ajudando umas as outras, e compreendendo as dificuldades de todas.

A meu orientador Ricardo Deibler Zambrano, que com sua paciência, conhecimento e dedicação muito me apoiou na construção deste trabalho. Agradeço a ele por toda atenção e incentivo!

Às professoras Jucelia e Liege, que com a disciplina de estágio, nos ensinaram todos os passos, tirando nossas infinitas dúvidas, para a conclusão deste trabalho.

E aos demais professores que transmitiram todos seus conhecimentos, com o intuito de realizar este grande sonho!

Bom mesmo é ir a luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve... A vida é muita para ser insignificante..

Charles Chaplin

BRUNEL, Susielen Virtuoso. **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E FORMAÇÃO DE EQUIPES COMO FERRAMENTA DA MANUTENÇÃO DA AUTO MOTIVAÇÃO NO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**, 2010. 68 folhas. Trabalho de Conclusão do Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma.

RESUMO

As relações interpessoais no meio empresarial foram uma evolução das teorias da administração, que das escolas clássicas (científica e burocrática) evoluíram para as escolas comportamentalistas, no qual as relações sociais, inclusive informais, passaram a ter cada vez mais espaço. O estudo deste trabalho foi feito por meio de pesquisas bibliográficas, a fim de apresentar a importância que um setor de serviço tem para manter um bom relacionamento interpessoal com sua equipe, formando funcionários motivados, e com auto desempenho. Foi também aplicado um questionário em um escritório de advocacia de criciúma-SC, que conta com uma equipe de aproximadamente 13 funcionários, cuja principal função é a prestação de serviços. Para um bom atendimento ao cliente um advogado ou estagiário da área, não precisam apenas a faculdade de direito ou ter conhecimento, assim como os que exercem outra função, como o da secretária, e o da administração financeira, é necessário mais que tudo um bom relacionamento dentro da equipe, retratando assim a motivação e a confiança. Sendo por sua vez necessária a contribuição do líder para a formação da equipe ideal para sua organização, fazendo-se necessário a comunicação e troca de informações entre eles, e também manter a auto motivação dos funcionários de sua equipe para um bom desempenho contribuindo para o crescimento e desenvolvimento de sua empresa. Como resultados mais importantes podem ser citados, 100% dos pesquisados acreditam em auto motivação, 100% dizem ser os incentivos financeiros e 72% Dizem ser o reconhecimento pela empresa os responsáveis pela motivação e 82% dizem ser liderados e não chefiados. Fica também como resultado a ser verificado com a empresa o fato de que 100% dos pesquisados dizem não participar de equipes.

Palavras chaves: Auto motivação. Relacionamento interpessoal. Escritório de advocacia.

ABSTRACT

Interpersonal relationships in the business were an evolution of theories of administration, that of the classical schools (scientific and bureaucratic) have evolved to the behaviorist school, where social relationships, including informal, have been to have more space. The study of this work was done by means of literature searches in order to present the importance that a service sector has to maintain a good interpersonal relationship with his team, creating motivated employees, and self performance. It was also answered a questionnaire in a law office in Criciúma - SC, which has a staff of approximately 13 employees, whose main function is to provide services. For a good customer service, a lawyer or a trainee of the area, don't need only of the law school or to have knowledge as well as who exercises other functions, such as secretary, and financial administration, it's necessary more than anything a good relationship within the team, thus portraying the motivation and confidence. Being in turn requires the contribution of the leader to form the ideal team for his organization, making it necessary to communicate and exchange information between them, and to maintain self motivation of employees in his team to a good perform contributing to the growth and development of his company. Important results can be cited, 100% of respondents believe in self motivation, 100% say to be the financial incentives and 72% say to be the recognition by the company responsible for motivation and 82% say to be headed and not led. It is also the result to be checked with the company the fact that 100% of the searched say they don't join teams.

Keywords: Self motivation. Interpersonal relationship. Law office.

RESUMÉN

Las relaciones interpersonales en el medio empresarial fueron una evolución de las teorías de la administración, que de las escuelas clásicas (científica y burocrática) se desarrollaron hacia las escuelas comportamentalistas, en las cuales las relaciones sociales, inclusive informales, asaron a tener cada vez más espacio. El estudio de este trabajo fue hecho por medio de investigaciones bibliográficas, con el fin de presentar la importancia que un sector de servicio tiene en mantener un buen relacionamiento interpersonal con su equipo, formando funcionarios motivados, y con auto desempeño. Fue también aplicado un cuestionario en una estudio de abogacía de Criciúma-SC, que cuenta con un equipo de aproximadamente 13 funcionarios, cuya principal función es la prestación de servicios. Para un buen atendimento al cliente un abogado o un funcionario realizando la pasantía en el área, es necesaria apenas haber cursado la facultad de derecho o tener conocimiento, así como los que ejercen otra función, como la de secretaria o la de administración financiera, es necesario más que nada un buen relacionamiento dentro del equipo, retratando así la motivación y la confianza. Siendo por su vez necesaria la contribución del líder para la formación del equipo ideal para su organización, haciéndose necesaria la comunicación y el intercambio de informaciones entre ellos, y también mantener la auto motivación de los funcionarios de su equipo para un buen desempeño contribuyendo para el crecimiento y desarrollo de su empresa. Como resultados más importantes pueden ser citados, el 100% de las personas cuestionadas creen en auto motivación, el 100% dice ser los incentivos financieros y el 72% dice ser el reconocimiento por parte de la empresa los responsables por la motivación y el 82% dice que prefiere ser liderado y no ordenados. Queda también como resultado para que se verifique en la empresa el hecho de que el 100% de los cuestionados dice que no participa en equipos.

Palabras clave: Auto motivación. Relacionamiento interpersonal. Estudio de abogacía.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Formação de uma equipe..	28
Figura 2 – Pirâmide de Maslow	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faixa Etária.....	43
Tabela 2: Sexo	44
Tabela 3: Formação Escola.....	45
Tabela 4: Área de conhecimento	46
Tabela 5: Funcionários Acreditam em Motivação ou Auto Motivação... ..	47
Tabela 6: Estímulos que mantêm a motivação dos funcionários.. ..	48
Tabela 7: Estímulos que desmotivam os funcionários... ..	49
Tabela 8: A empresa pode ou não contribuir para a auto motivação.....	50
Tabela 9: Estímulos que a empresa deveria utilizar para a auto motivação dos funcionários.....	51
Tabela 10: Os funcionários são liderados ou chefiados.	52
Tabela 11: Os líderes devem ou não ser treinados	53
Tabela 12: Participa de alguma equipe	54
Tabela 13: Estágio de grupo do escritório.. ..	55
Tabela 14: A evolução da equipe ao percorrerem o caminho de pseudo-equipe a de alto desempenho pode ou não ajudar a ter mais clientes e manter os mesmos.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade.....	43
Gráfico 2: Sexo	44
Gráfico 3: Formação Escola.....	45
Gráfico 4: Área de conhecimento.....	46
Gráfico 5: Funcionários Acreditam em Motivação ou Auto Motivação... ..	47
Gráfico 6: Estímulos que mantém a motivação.....	48
Gráfico 7: Estímulos de desmotivação.....	49
Gráfico 8: A empresa pode ou não contribuir para a auto motivação.. ..	50
Gráfico 9: Estímulos que a empresa deveria utilizar para a auto motivação dos funcionários.....	51
Gráfico 10: Os funcionários são liderados ou chefiados.	52
Gráfico 11: Os líderes devem ou não ser treinados	53
Gráfico 12: Participa de alguma equipe	54
Gráfico 13: Estágio de grupo do escritório.. ..	55
Gráfico 14: A evolução da equipe ao percorrerem o caminho de pseudo-equipe a de alto desempenho pode ou não ajudar a ter mais clientes e manter os mesmos.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Alguns exemplos de Organizações	20
Quadro 2: Estilos de liderança..	26

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRASSE :Ação Brasileira de Apoio ao Setor de Serviços

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema	16
1.2 Delimitação do Tema.....	16
1.3 Problema	16
1.4 Objetivos.....	17
1.4.1 Objetivo Geral	17
1.4.2 Objetivos Específicos.....	17
1.5 Justificativa	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Organizações	19
2.1.1 Gestão de pessoas nas organizações.....	21
2.1.2 Setor de Serviço	22
2.1.3 Escritórios de Advocacia.....	24
2.2 Liderança.....	24
2.2.1 Conceito de Liderança	25
2.2.2 Tipos de Liderança	26
2.3 Formações de Equipe	27
2.3.1 Estágios de formação de equipes de alto desempenho	28
2.4 Comunicação.....	29
2.4.1 Contexto Histórico da Comunicação	30
2.4.2 Comunicação no Trabalho.....	30
2.5 Motivação	31
2.5.1 Hierarquia das necessidades segundo Maslow	33
2.5.2 Auto Motivação.....	35
2.6.1 Auto motivação no trabalho	36
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	38
3.1. Tipo de Pesquisa	38
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica	38
3.1.2 Pesquisa Qualiquantitativa.....	39
3.1.3 Ambiente de Pesquisa.....	40
3.1.5 Senso Comum.....	41
3.1.6 Apresentação de dados.....	43
ANÁLISE GERAL	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE 1	64

1 INTRODUÇÃO

Com a chegada da globalização, avanço tecnológico, aumento da competitividade entre as empresas, dos custos de contratação, dos treinamentos e processo de automação industrial, a exigência do melhor desempenho dos colaboradores está cada vez maior.

A partir da ocorrência destes fatores, a intensificação na concorrência, e um aumento do ritmo das mudanças no mercado de trabalho, torna-se fundamental para o sucesso de um setor de serviço possuir colaboradores estimulados a alcançar metas para que os resultados esperados e planejados sejam superados com disposição e satisfação. Outro fator importante neste caso é o aumento considerável de profissionais (advogados entre outros) formados a cada período universitário, tornando o mercado cada vez mais disputado.

Conhecendo as fontes de auto motivação dos trabalhadores é possível esperar ganhos adicionais, efetuando uma gestão eficaz, pois o sucesso de qualquer organização envolve o nível de motivação de seus colaboradores.

Assim como a motivação, a liderança também passou a ser considerada como uma característica importante a partir da época da Escola das Relações Humanas, hoje, porém, atinge seu ponto máximo de valorização, pois está presente em praticamente todas as listas de qualidades desejáveis.

Os líderes adquiriram essa importância porque as empresas estão se convencendo de que não é possível realizar mudanças planejadas sem que seus funcionários se comprometam a colaborar com essas tarefas. E para isso é necessário que eles estejam auto motivados.

Este trabalho tem como finalidade destacar a importância do relacionamento interpessoal como ferramenta de auto motivação dentro de qualquer organização.

No primeiro capítulo, apresentam-se os objetivos e a justificativa da elaboração deste trabalho.

No segundo capítulo, a fundamentação teórica, apresenta desde o conceito de uma organização, até os pontos importantes para que seja um ambiente agradável, e que haja um bom resultado sempre. Mostrando como principal

importância dentro de uma organização, o relacionamento interpessoal e a motivação dos trabalhadores para o bom desempenho pessoal e organizacional.

No terceiro capítulo, será apresentado os procedimentos metodológicos, desta pesquisa, que foi feita através de livros de diversos autores, e de um questionário aplicado em um escritório de advocacia de criciúma, que como uma organização de setor de serviços, tem como principal função, resolver problemas, e dar soluções por meio de uma relação direta com clientes, e para isso as pessoas dentro da organização precisam estar de bem com seu trabalho para transparecer confiança para os clientes. E a auto motivação de cada funcionário é essencial para um bom atendimento, com confiança, segurança e clareza.

Contudo será apresentado o resultado do questionário aplicado, a fim de se mostrar a importância do conteúdo deste trabalho, dentro de qualquer organização.

1.1 Tema

Auto Motivação

1.2 Delimitação do Tema

Este relatório apresenta o Relacionamento Interpessoal e Formação de Equipes como ferramenta da manutenção da auto motivação em escritório de advocacia.

1.3 Problema

Todos os dias, lidamos com pessoas diferentes no nosso ambiente de trabalho, dividindo o mesmo espaço e compartilhando as atividades em geral. No entanto o bom relacionamento, a confiança e a comunicação dentro da equipe é essencial para que cada funcionário se sinta motivado para alcançar seus objetivos.

Sendo assim, como o Relacionamento Interpessoal e a formação de equipes podem auxiliar na manutenção da auto motivação no ambiente profissional?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

O Intuito deste trabalho é conhecer como o relacionamento interpessoal e a formação de equipes podem ser usados na manutenção dos níveis de auto motivação.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar os motivos que permitem a auto motivação dos funcionários.
- Verificar as formas e incentivos de manter os funcionários auto motivados, identificando suas individualidades.
- Analisar o pensamento dos gestores da organização sobre a auto motivação e sua manutenção.
- Propor ações que permitam aproximar os propósitos entre os funcionários e os gestores.

1.5 Justificativa

No mundo empresarial encontramos muitos conflitos internos, devido ao problema de relacionamento interpessoal e da má formação de equipes. Às vezes, os problemas de relacionamento não são visíveis, e só podemos percebê-los por meio de ações, do comportamento e no modo de agir com os outros membros da equipe. A necessidade de trocar informações sobre o trabalho e de cooperar com a equipe permite o relacionamento entre as pessoas, o que acaba sendo importante para a organização, já que são elas que valorizam cada vez mais sua capacidade. O relacionamento interpessoal influencia no dia-a-dia e no desempenho de um grupo.

A boa relação entre as pessoas, ajudam na auto motivação, sendo ela, fundamental, para o bom rendimento das organizações. Um funcionário auto motivado, tem animo, vontade, vai atrás de novos horizontes, novas conquistas, se tornando mais produtivo, e com maior qualidade, tornando isso favorável para seus clientes e para a organização.

O papel do gerente nesse processo é de extrema importância, pois é de sua responsabilidade administrar os conflitos existentes entre as pessoas, e fazer com que o clima interno e um ambiente seja agradável, com a cooperação entre todos, e assim tornando todos os membros de sua equipe motivados para exercer sua função com eficiência e eficácia.

O presente trabalho tem sua importância definida a partir da realidade empresarial conhecida e atualmente discutida e buscando soluções. Por exemplo, é evidente que neste assunto cabe a reportagem da Revista Exame de abril do corrente (ver dados) que cita que de uma amostra significativa de empresas, em torno de 80% dizia atender bem seus clientes e 65% deles diziam ser mal atendidos.

Conhecer os fatores responsáveis pela falta de motivação e portanto sua parte no processo de ineficiência no atendimento é de suma importância para o acadêmico, para a empresa pesquisada e para o curso, que patrocina este estudo que também servirá de futura fonte para outros acadêmicos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Organizações

Uma organização se caracteriza pelo conjunto de duas ou mais pessoas exercendo tarefas de forma controlada num determinado ambiente, para alcançar um objetivo pré-determinado através de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Segundo Daft (2003), organizações são entidades sociais dirigidas por metas; São compostas por pessoas e seus relacionamentos, e existe quando as pessoas interagem para realizar funções essenciais que auxiliam a alcançar metas.

Toda a organização tem três partes básicas: pessoas, tarefas e administração. A administração inclui o planejamento, organização, liderança e controle do desempenho das pessoas, organizada para a tarefa.

Cury (2000), diz que as organizações, são as formas mais racionais e eficazes que se conhece de agrupamento social, já que como coordena um grande número de ações humanas, ela cria um poderoso n social que combina seu pessoal com seus recursos, unindo no mesmo processo dirigentes, especialistas, trabalhadores, máquinas e matérias-primas.

Podemos então dizer que vivemos numa sociedade organizacional. Em todas as etapas da nossa vida estamos associados a uma organização.

Desde nosso nascimento em um hospital até nossa morte feita por uma empresa de funerárias. Se examinássemos nossas vidas, a maioria de nós concluiria que as organizações invadem tanto a sociedade como nossa vida particular. Diariamente estamos em contato com as organizações. De fato, talvez a maioria das pessoas gaste a maior parte da vida em organizações. Se não gastam a maior parte do tempo como membros (no trabalho, escola, vida social e cívica, na igreja, etc.), são pelo menos afetadas como clientes, pacientes, consumidoras ou cidadãos.

Ressalto ainda o alerta de Cury (2000, p. 103):

É lícito acrescentar, todavia, que nossa sociedade tem mais organizações, que satisfazem maior variedade de necessidades sociais e pessoais, que incluem a maior proporção de seus cidadãos e afetam um segmento mais amplo de suas vidas.

As organizações satisfazem diferentes necessidades das pessoas, sendo essas econômicas, espirituais, emocionais entre outros diversos tipos de necessidades. Segue abaixo, um quadro de alguns exemplos de organizações citada por Chiavenato (2002).

Quadro 1 Alguns exemplos de Organizações

Empresas industriais	Rádio e televisão	Empresas de propaganda
Bancos e financeiras	Empresas jornalísticas	Clínicas médicas
Escolas e universidades	Empresas de consultoria	Restaurantes
Lojas e comércio	Empresas de auditoria	Shopping Center
Igreja	Cinema e teatro	Empresas de propaganda
Hospitais e laboratórios	Rádio e televisão	Clínicas médicas

Fonte: Da pesquisadora

É fato que toda organização tem, um objetivo. Porém cada tipo de organização tem uma finalidade diferente. Sendo elas de acordo com o processo diário de cada uma.

Para Chiavenato (2002), os objetivos aceitos pelas organizações são geralmente apresentados através de documentos oficiais, ou através de pronunciamentos públicos de dirigentes, que ajudam a compreender o comportamento e as decisões tomadas pelos membros da organização.

Os Objetivos naturais de uma organização geralmente são:

1. Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços de sociedade.
2. Proporcionar emprego produtivo para todos os fatores de produção
3. Aumentar o bem-estar da sociedade através do uso econômico dos fatores de recursos.

É fato lembrar também que organização não é invenção moderna. Ela já existe desde a antiguidade, podemos então citar como exemplo as antigas construções da babilônia.

Mesmo existindo organizações há muitos séculos atrás, percebemos muitas mudanças das de antigamente com as atuais organizações sendo que elas não tinham tanto poder aquisitivo como o que tem as de agora.

Segundo Daft (2003), até o século XIX, existiam poucas organizações de alguma importância, nenhum sindicato ou associações comerciais, poucas grandes empresas, organizações sem fins lucrativos ou ministérios governamentais. Ocorrendo então a revolução industrial e o desenvolvimento de grandes organizações, que transformaram toda a sociedade, tornando-se centrais à vida das pessoas e hoje exercem uma enorme influência em nossa sociedade.

2.1.1 Gestão de pessoas nas organizações

A gestão que lida com pessoas é fundamental para o sucesso das organizações, já que uma organização é constituída por pessoas.

Para Vergara e Davel (2001), as pessoas não fazem somente parte da produtividade de uma empresa, mas sim constituem o princípio essencial de sua dinâmica, dão vida as atividades e processos, inovam, organizam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva e diferenciada.

Hoje em dia encontramos dentro de uma organização, diversas máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia. Porém, as organizações ainda se baseiam em pessoas para poderem operar adequadamente em um ambiente carregado de oportunidades e ameaças.

Para Chiavenato (2005), as pessoas são o começo, o meio e o fim das organizações, pois são elas que fundam e iniciam as organizações; são elas que tocam e impulsionam as organizações; e também são elas que levam as organizações ao sucesso.

Nesta nova era industrial, de economia digital, tecnologias avançadas, alto comércio eletrônico, a relação entre as pessoas dentro de uma organização, a gestão de competências e conhecimentos é que faz a grande diferença de uma empresa. Pois uma empresa que conta com pessoas capacitadas, informadas, e com boas relações, comporta desde uma boa produção até um excelente atendimento ao cliente. “Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e compreender a sobrevivência da organização”. (TACHIZAWA, 2001, p. 21).

É necessário dentro de qualquer empresa, organização, planejamento, criatividade, confiança entre outras características, que apenas pessoas bem

relacionadas, auto motivadas e preparadas, são capazes de realizar essas tarefas para o crescimento de uma organização.

Segundo Tachizawa (2001), o planejamento de pessoas deve conter mecanismos que permitam:

- a) Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com capacidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
- b) Oferecer condições organizacionais propícias ao desenvolvimento e à satisfação nos recursos humanos;
- c) Alcançar níveis de produtividade compatíveis com os das melhores organizações de seu setor econômico de atuação.

De fato a Gestão de Pessoas pode facilitar ou dificultar a evolução do processo nas organizações, pois a atenção devida às redes informais sociais e de poder dentro da organização tem fundamental importância no sucesso e no crescimento de uma empresa.

2.1.2 Setor de Serviço

O setor de serviço condiz em administrar atividades que favorecem os clientes, quando uma parte (empresa) oferece algo a outra (cliente).

Envolve atender necessidades, e gerenciar os processos de prestação de serviços para, assegurar os objetivos da empresa, entendendo e atendendo as necessidades do cliente.

Segundo Johnston (2002), Serviço é a combinação dos resultados e experiências proporcionadas ao cliente e recebidos por ele. Assim, os clientes julgam a qualidade do serviço tanto pela experiência quanto pelo resultado.

Há ainda muita confusão entre bens e serviços, já que as duas coisas são distintas uma da outra. Bens podem ser definidas por objetos, coisas que poder ser tocadas, já o serviço são definidos como ação, desempenho, portanto nota-se que produto refere-se tanto a bens como serviços.

Hoffman (2003) diferencia da seguinte forma: bens são predominantemente tangíveis, isto é, suas propriedades físicas podem ser sentidas, degustadas e vistas antes da decisão de compra do cliente. Porém o mesmo não

pode se dizer com os serviços, que são predominantemente intangíveis. Está claro que o setor de serviço é, e está sendo cada vez mais importante para a economia de todos os países, pois atende a todos que vivem em uma sociedade.

Cabe então ressaltar alguns fatores citados por Corrêa (1996), que propiciam o aumento da demanda por serviços:

- Desejo de melhor qualidade de vida;
- Mais tempo de lazer;
- A urbanização, tornando necessários alguns serviços (como segurança, por exemplo);
- Mudanças demográficas que aumentam a quantidade de crianças e/ou idosos, os quais consomem maior variedade de serviços;
- Mudanças socioeconômicas como o aumento da participação da mulher no trabalho remunerado e pressões sobre o tempo pessoal;
- Aumento da sofisticação dos consumidores, levando a necessidades mais amplas de serviços;
- Mudanças tecnológicas, que têm aumentando a qualidade dos serviços, ou ainda criado serviços completamente novos.

O setor terciário é o setor que recebe as matérias do setor secundário e os distribui para o consumidor. Atualmente o setor terciário encontra-se extremamente diversificado.

Para Hoffman (2003), Os serviços prestados são uma fonte importante de empregos e exportações para muitos países, além de gerar a maior parte da riqueza.

As sociedades mais antigas já conheciam algumas atividades, porém, com a intensa industrialização vem ocorrendo praticamente no mundo inteiro, o setor terciário esta tornando-se mais complexo. Esse é o setor da economia que mais cresce. O setor que mais cresce são as indústrias que prestam serviço, ou seja, setor terciário.

Pesquisa realizada pela empresa de consultoria Mackenzie por encomenda da ABRASSE (Ação Brasileira de Apoio ao Setor de Serviços) apontou que entre os anos de 1998 e 2002, o setor de serviços, notadamente no segmento da área de informática, cresceu 102,6%. Com relação ao número de empresas, o

maior crescimento aconteceu no segmento de serviços prestados, onde foram criadas, no período, 95.765 novas instituições.

2.1.3 Escritórios de Advocacia

Um escritório de advocacia é um setor de serviço, já que seu objetivo é de proporcionar a seu cliente justiça e bem estar perante qualquer situação desfavorável a ele. Um escritório passa constantemente por grandes modificações.

Tendo em vista que um este nunca havia sido chamado de empresa, com tais mudanças esta tendo uma grande procura por gestões, inovações, conhecimentos, para com isso fazer diferença, e para aumentar sua capacidade competitiva, visando à melhoria e o crescimento do negócio.

Segundo Selem (2006), alcançar o sucesso nos dias atuais não é tarefa das mais fáceis, é preciso atentar-se a alguns pontos chave, para aproximar-se dos maiores objetivos. Um escritório de advocacia depende da capacidade de seus funcionários. Eles precisam ser capacitados, e ter conhecimentos adequados para tal prestação de serviço.

Mais do que ter conhecimento, um advogado precisa passar segurança e confiança para seu cliente, oferecendo a ele uma boa imagem do escritório em que contratou. Não basta que somente um advogado esteja preparado, mas sim o escritório como ambiente, e os outros funcionários. Seja a secretária para fazer uma boa recepção, outros advogados para dar esclarecimento cobrindo a falta de outro, e a administração para garantir que a empresa está preparada para atender quaisquer tipos de ação.

Ainda, segundo Selem (2006), trabalhar em equipe hoje é uma condição para que o escritório consiga equilibrar a qualidade dos serviços prestados com eficiência, e é na equipe que está a força competitiva do escritório.

2.2 Liderança

Ainda há uma grande confusão para conceituar a liderança. Já que alguns pensam, que ser líder é “mandar”, gerenciar, que toma as decisões pela empresa sozinho, e que a liderança é uma parte hierárquica dentro da empresa.

Essa confusão acontecia com mais frequência em alguns anos atrás, agora com várias pesquisas apresentadas por autores, já está mais fácil entender que a liderança serve para encontrar as dificuldades da empresa, solucionando e trazendo melhoria para a empresa, além de entender o funcionário para a sua compreensão e motivação.

Os líderes devem delegar suas atividades com eficiência, eles devem resolver qualquer tipo de situação, sendo ela organizacional ou social, enfim um líder deve saber gerenciar situações e pessoas.

É muito importante diferenciar a liderança do gerenciamento, já que enquanto o primeiro cuida da interação natural da equipe, o segundo se preocupa mais com a parte funcional.

Embora a liderança seja uma função principal do gerenciamento, não é a mesma coisa que gerenciamento.

O gerenciamento lida com a complexidade, que requer a preservação da ordem e da consistência. A liderança por sua vez, lida com as mudanças em um mundo competitivo, rapidamente mutante. (DUBRIN, 2006, p. 10)

2.2.1 Conceito de Liderança

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas transformando em equipe que gera resultados. Ser líder é saber motivar, e influenciar os liderados de forma positiva e com ética para que as metas sejam alcançadas.

Segundo Chiavenato (1994, p. 137), liderança é "uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos" e pode ser dividida em:

- liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- liderança dirigida pelo processo de comunicação humana, capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;

- liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Portanto, a liderança não deve ser confundida com direção ou gerência, que deve ser conduzida por um bom líder que nem sempre ocupa o papel de diretor ou gerente dentro de uma organização. O líder deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação.

O líder deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação, formando um grupo de pessoas a fim de alcançar todos os objetivos de uma organização.

Para Gramigna (2002), um líder tem que ter a capacidade de reunir em torno de projetos, objetivos metas, obtendo resultados significativos, motivação do grupo e clima de trabalho favorável.

2.2.2 Tipos de Liderança

Para ser um líder é necessário ter paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso. Já que uma organização é constituída por pessoas com maneiras e pensamentos diferentes. Porém, existem três implicações importantes nesta definição.

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 a 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: Lewin. (apud CURY, 2000).

Enfim, Cury (2000), conclui que a diferença entre os estilos autoritários e democráticos baseia-se nas suposições do líder quanto à natureza humana.

2.3 Formações de Equipe

Com as mudanças do mundo empresarial, o conceito de sucesso foi redefinido. Devido à multiplicidade de tarefas e às exigências dos clientes, surge as necessidades de se trabalhar em equipe. “Grupos existem em todas as organizações, equipes são raras ainda, embora ostentem essa denominação com frequência”. (MOSCOVICI, 2005, p. 05.).

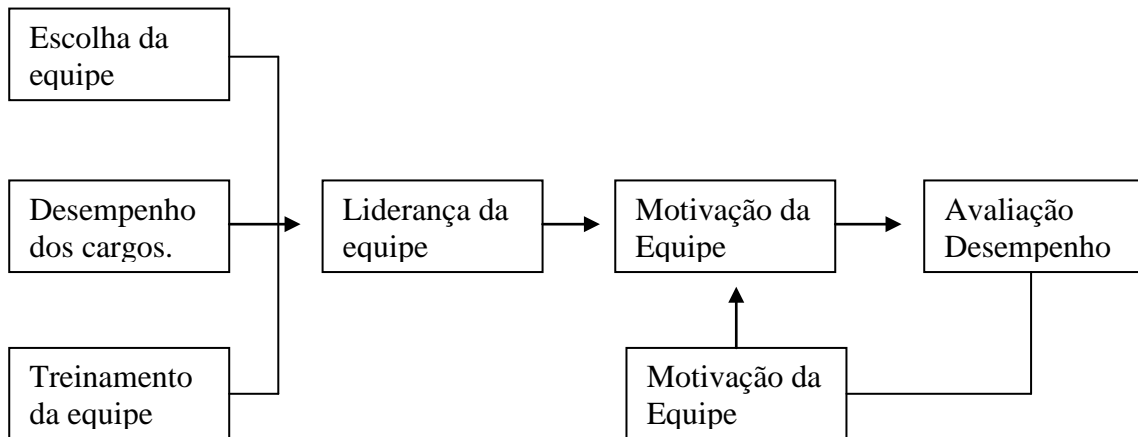
Se o gestor deseja que a organização cresça, ele deve se empenhar para aperfeiçoar habilidades, e exercer ações para o bom clima de sua equipe, pois insatisfações, desinteresse, e irritação dos colaboradores impossibilitam a produtividade e são repassados para os clientes, sem se esquecer de que os grupos possuem necessidades próprias, sendo que cada um necessita de um direcionamento diferente.

Segundo DuBin (2000), as pessoas mostram diferenças individuais expressivas ou variações na maneira como reagem à mesma situação com base em características pessoais. Para que uma equipe seja bem formada, com o potencial de ter completa participação ativa e colaboradora com a organização, sem nenhum problema, ela deve ser formada muito bem pelos gerentes. Isso é desde a hora da seleção de uma pessoa até a formação da equipe.

Por isso, a seleção das pessoas que farão parte da equipe, é importante que seja feita por um profissional que saiba bem o que a organização está procurando, para poder selecionar alguém apto a fazer parte da equipe.

Para Chiavenato (1997), uma equipe é constituída pela seguinte forma:

Figura 1 – Formação de uma equipe



Fonte: Chiavenato (1997)

Além da formação da equipe é de extrema importância, o acompanhamento e a avaliação de desempenho.

Uma equipe deve ser sempre bem acompanhada, pois elas encontram diversos obstáculos e passam por inúmeras mudanças, tanto dentro da organização quanto em sua própria equipe.

Para Katzenbach (1994), tanto oportunidades como ameaças podem eventualmente levar à necessidade de grandes mudanças, elas podem ser de caráter externo, como a concorrência, ou interno, como mudanças de presidência, tecnologia e máquinas.

Encontramos dificuldades e diversidades no nosso ambiente de trabalho, mas precisamos agir com responsabilidade e respeito com a equipe.

Lidar e conviver com a diversidade de contextos, em que processos, produtos, serviços e pessoas se misturam no emaranhado de situações do cotidiano, exige um agir baseado na sabedoria- quase um ato de magia. (GRAMIGNA,., 2002, p. 72)

2.3.1 Estágios de formação de equipes de alto desempenho

Katzenbach e Smith (1993, apud MOSCOVICI, 2005, p.14), propõem a curva de desempenho e equipe, que permite classificar os grupos de acordo com seu modo de funcionamento em uma das cinco posições:

- a) *Pseudo-equipe*: Este tipo de grupo pode definir um trabalho a fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo.

As interações dos membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável.

b) *Grupo de trabalho*: Os membros desse grupo não vêem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo.

Um grupo de trabalho pode ser eficiente e efetivo. Todavia não costuma produzir desempenho coletivo ou de 'equipe'.

c) *Equipe potencial*: Este grupo quer verdadeiramente produzir um trabalho conjunto. Contudo, os membros precisam de esclarecimento e orientação sobre sua finalidade, objetivos, produtos e/ou abordagem da tarefa. Devem, ainda, assumir um compromisso efetivo em relação ao resultado grupal.

d) *Equipe real*: De todas as possíveis transições de grupo, a mudança de equipe potencial para real é a que traz o maior incremento ao desempenho. Uma equipe real compõe-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão comum, objetivos comuns e abordagem de trabalho bem definida. Além disso, os membros aprenderam a confiar uns nos outros e assumem plena responsabilidade por seu desempenho.

e) *Equipe de elevado desempenho*: Este grupo atende a todos os requisitos de uma equipe real e mais ainda: os seus membros estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles mesmos e dos outros. Esse tipo de equipe significativamente supera o desempenho de outras equipes e consegue resultados muito além das expectativas. Serve também como excelente modelo e benchmark para equipes potenciais e reais. Entretanto é raro alcançar-se esse estágio superior.

2.4 Comunicação

A comunicação é o processo de troca de informações e de entendimento entre pessoas, e ninguém entende ninguém sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal.

Comunicação é a transmissão de uma informação de uma pessoa ou organização a outra.

Segundo Chiavenato (2005), a comunicação é o fenômeno pelo qual uma emissão influencia e esclarece um receptor. Comunicar não significa apenas enviar uma informação, ou mensagem, e sim torná-la comum entre as pessoas envolvidas.

Ou seja, a informação que é passada, porém não é recebida ou entendida, seja ela verbal ou escrita, deixa de ser um comunicado, pois não houve comunicação de ambas partes.

Comunicação é uma palavra de sentido amplo e como tal abre um leque de possibilidades em vários segmentos. Com o surgimento de novas tecnologias, além da sofisticação e aprimoramento de métodos de comunicação já existentes,

afloram a cada dia novas alternativas tornando mais dinâmicas as possibilidades de comunicação.

Spitzer (1997), afirma que gastamos aproximadamente 80 por cento do tempo em que estamos acordados em alguma forma de comunicação. Quando a comunicação é boa, os relacionamentos rendem a ser positivos; quando é ruim, os relacionamentos rendem a ser negativo.

Um grande número de problemas pode ser ligado à falta de comunicação - saber qual é o problema já é ter meia solução. “A Comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre as pessoas”. (CHIAVENATO, 2002, p. 96).

2.4.1 Contexto Histórico da Comunicação

A comunicação começou desde a pré-história quando os primeiros seres humanos se comunicavam através de pinturas rupestres e de gestos. A comunicação é uma evolução que não para e está em constante movimento.

Essa evolução na área de comunicação é parte integrante da própria evolução do homem e da sociedade, mesmo porque a comunicação está diretamente ligado aos sentidos humanos. Então basta dizer que hoje é impossível o homem deixar seus sentidos de lado simplesmente ignorando-os e deixando de comunicar-se, ou seja, é impossível o homem viver isolado a margem da sociedade. Na verdade as pessoas e a sociedade em si estão procurando aprimorar esses sentidos.

Moran (2007), diz que estamos caminhando rapidamente para uma sociedade diferente conectada, com possibilidades de comunicação, interação e aprendizagem inimagináveis hoje, embora com imperfeições e contradições [...] a aprendizagem será a essência da nova sociedade: aprender a conhecer, sentir, comunicar-se e equilibrar o individual e o social.

2.4.2 Comunicação no Trabalho

Para Zarafian (2001), a comunicação na organização ainda é uma questão difícil, um dos motivos é que existem diferentes formas de se comunicar. Além disso, as empresas incorporam relações de dependência e formas

hierárquicas que tendem, a instrumentalizar a comunicação, fazendo dela um simples instrumento de exercício de um poder de coerção sobre os trabalhadores.

A rapidez da mudança organizacional forçam os administradores e gerentes tomarem decisões rápidas, e a maneira de comunicar as decisões tomadas influenciam muito na eficácia da prática dessas decisões.

Para Chiavenato (2005), a gestão de conhecimento e as redes de competência são ferramentas importantes e indispensáveis na gestão de mudanças. Naturalmente a capacidade de uma comunicação bem estruturada é especialmente crítica durante as fases delicadas de fusões ou aquisições de empresa.

Além da dificuldade de se comunicar no nosso meio profissional, percebemos que é essencial para o nosso próprio crescimento. “A comunicação é essencial para o gradativo alcance da consonância e consistência do comportamento das pessoas nas organizações”. (CHIAVENATO, 2005, p. 330).

Hoje possuímos uma variedade de forma para nos manter bem informados, porém nem sempre estamos nos comunicando, limitando assim, nossas formas de conhecimento.

Uma pessoa que sabe se comunicar dentro de uma organização tem como privilégio passar o que sabe para outras pessoas, podendo ser recompensado com novas informações que aumente seu conhecimento. Além de que uma boa comunicação, ajuda no relacionamento com os outros funcionários, sendo eles líderes ou liderados.

Segundo Spitzer (1997), sem comunicação eficaz as pessoas não conseguem trabalhar juntas e as empresas não chegam ao sucesso. Em um ambiente globalizado e competitivo, encontra-se muitas atividades complexas e alguns problemas. E para ter um bom resultado para com essas atividades e resoluções para tais problemas, é necessário trabalhar em equipe. E para que a equipe seja bem estruturada e organizada é preciso ter uma boa comunicação. “A estrutura da comunicação utilizada pela equipe influencia seu desempenho e a satisfação as pessoas envolvidas.” (CHIAVENATO, 2005, p. 334)

2.5 Motivação

Ter Motivação é ter desejo e necessidade de satisfação. Alguém precisa de algum motivo para alcançar um objetivo, precisa se sentir motivado para isso.

Segundo Chiavenato (2002), a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, ou seja, desejo e receio; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação aberta determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias.

Para conceituar motivação, geralmente se utilizam termos como necessidades, desejos, vontades, metas, objetivos, impulso e incentivos. Para Chiavenato (2005), as conclusões iniciais sobre motivação podem ser resumidas pelos seguintes tópicos:

- Várias Teorias tentam interpretar de maneira diferente enfatizar certos aspectos da motivação.
- O conceito de motivação está intimamente relacionado com o comportamento e desempenho das pessoas.
- A motivação das pessoas certamente envolve metas e objetivos.
- Existem diferenças fisiológicas, psicológicas e ambientais das pessoas que são fatores importantes na explicação da motivação.

Num ambiente de trabalho, é necessário que haja motivação por parte de todos, sendo que um funcionário motivado a alcançar seu objetivo, sua meta, possibilita um maior desempenho na organização.

Para DuBrin (2006), motivação num ambiente de trabalho é o processo que mobiliza e sustenta o comportamento no interesse da realização das metas organizacionais. Antes da revolução industrial, a principal maneira de motivar os empregados, consistia em punições, fazendo assim que os liderados ficassem com medo e obedecessem todas as ordens, de maneira rápida.

Com a revolução industrial, tornou-se mais necessário o aumento da eficiência, exigindo por sua vez uma contribuição para que isso acontecesse. As administrações das organizações, passaram então a entender as necessidades dos seus funcionários, e perceber o estímulo de cada um. Criando assim maneira de motivar, ou de manter a motivação do funcionário, por meio de programas de motivação, e de planos salariais cabíveis a cada um.

Para Bergamini (1997), diferentes pessoas buscam diferentes objetivos motivacionais em determinado tipo de trabalho, esses trabalhadores, portanto

possuem diferentes habilidades e talentos pessoais próprios, que esta em cada indivíduo.

2.5.1 Hierarquia das necessidades segundo Maslow

Com base no seu trabalho, Maslow desenvolveu uma teoria das necessidades. Segundo o autor (apud CHIAVENATO, 2002), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influencia do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, que são chamadas de necessidades primárias, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e complexas, que são as necessidades secundárias.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow (apud CHIAVENATO, 2002),

A interpretação da pirâmide nos proporciona o código de sua teoria: Um ser humano tende a satisfazer suas necessidades primárias (mais baixas na pirâmide de Maslow), antes de buscar as do mais alto nível.

Ainda para Chiavenato (2002), são dadas as seguintes explicações e importâncias para cada necessidades da pirâmide:

- **Necessidades fisiológicas:** Consiste no nível mais baixo de todas as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço) abrigo (frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie). Essas necessidades podem também ser denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo. A principal característica é a permanência: quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento.
- **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-s de qualquer perigo real ou imaginário físico ou abstrato: a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades. Essa necessidade tem grande importância, uma vez que na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a empresa e as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto a sua permanência no emprego.
- **Necessidades sociais:** são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação as pessoas que a cercam. A necessidade de dar e receber afeto é uma importante ativadora do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.
- **Necessidade de estima:** São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua

frustração pode produzir de inferioridade, fraqueza, os quais podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

- **Necessidades de auto-realização:** São as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essas necessidades estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtude, na utilização plena dos talentos individuais.

2.5.2 Auto Motivação

Motivação, como vimos, é o ato de dar motivo a alguma coisa, entretanto, auto motivação é ter um motivo dentro de cada um para fazer alguma coisa.

Existem dois tipos de motivação, a auto motivação e a motivação externa. Geralmente uma depende da outra. Para que haja motivação é necessária a interação de pessoas e seu ambiente, conseqüentemente isso é o resultado de uma combinação de fatores interno e externos.

A motivação é basicamente interna. Embora em geral seja necessário um elemento externo para precipitá-la, nenhum fator externo isolado pode ser exclusivamente responsável pela motivação. (SPITZER, 1997, p. 31)

Dentro de cada pessoa existe um desejo de auto motivação, e não somente de ser controlados por recompensas, autoridade ou algum outro aspecto externo de motivar. Ainda para Spitzer (1997), pessoas altamente motivadas possuem seus próprios incentivos internos para agir. Não precisam esperar por forças externas para motivá-las. Elas são invariavelmente impulsionadas por fortes desejos internos.

Muitas vezes encontramos pessoas culpando outras pessoas, empresas, família, por não estarem motivadas. Porém motivação é um fator interno, que precisa ser impulsionado para que se consiga alcançar objetivos e realizar sonhos.

Castro et al (2002, p. 86), afirmam que “motivação interna é o mecanismo intrínseco que *”move”* o indivíduo e que o mantém disposto e feliz, permitindo sua evolução e senso de desenvolvimento”. Para os autores, a motivação intrínseca é o conjunto de percepções que cada um tem sobre sua existência, como ele valoriza e

gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como sua auto-estima propicia ações para sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e os valoriza diante dos acontecimentos que são presenciados todos os dias.

Uma pessoa auto motivada reconhece seus erros, desenvolve novas estratégias, reorganiza seu plano de vida, divide suas alegrias com as pessoas próximas, tem bem definido o que deseja conquistar em sua vida e o que é prioridade.

2.6.1 Auto motivação no trabalho

É normal, ouvirmos falar em desmotivação no ambiente de trabalho. Como vimos há vários fatores externo que impulsiona a auto motivação ou a desmotivação.

Segundo uma pesquisa feita pela Gallup Organization, em 2008 nada menos que 79% dos profissionais no Brasil se dizem desmotivados para o trabalho. Precisamos ter a capacidade de nos auto motivar, precisamos nos conhecer bem, e saber aonde queremos chegar, quais nossas metas, nosso objetivos a serem alcançados, e principalmente qual será nossa auto-realização. Depois disso precisamos entender também, o que nos deixa feliz, o que tem haver com nós, o que nos deixa realizado.

Para Gooch e McDoowell (1988, apud BERGAMINI, 1997, p. 82) “muito frequentemente, as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos para fazer, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho” e terminam dizendo que a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue motivar alguém, apenas estimular uma outra pessoa, sendo que a probabilidade de que uma pessoa siga orientação está diretamente ligada à força de um desejo. Isso faz com que a pessoa faça o que deseja fazer, sendo que se ela esta auto motivada a fazer aquele certo trabalho, ela vai seguir a orientação sem problemas nenhum.

Motivação nada mais é que um impulso que vem de dentro de cada pessoa, e cabe à organização manter essa motivação dos funcionários para que se torne um ambiente agradável e com um bom desenvolvimento.

Para Whitaker (1997), a motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade, já que se tem uma ligação importante entre a empresa e o trabalhador.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem como intuito apresentar o método de pesquisa feita, para o desenvolvimento desta pesquisa. Apresentará, contudo, as formas adotadas para a abordagem do conteúdo, a população utilizada para a realização do questionário, e os procedimentos que ajudaram na realização de todo o projeto.

Segundo Mezzaroba (2004), no nosso dia-a-dia associamos método com ordem e organização, e que na esfera do conhecimento, da pesquisa ou de quaisquer atividades intelectual, o termo metodologia corresponde a estudos de métodos utilizados no processo de conhecimento.

3.1. Tipo de Pesquisa

Para Gil (2002), pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostas. Ainda segundo ele a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Mezzaroba (2004, p. 134) diz:

Como todas as nossas aspirações na vida, as chances de sucesso ao final do caminho estão diretamente relacionadas a um bom planejamento do trajeto. Assim na pesquisa acadêmica é necessário, e, normalmente, até exigido, o projeto de pesquisa.

Como planejamento, apresentarei os métodos que utilizei para o desenvolvimento deste projeto.

3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Para Gil (1996, p. 48), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos. Este tipo de pesquisa tem como fonte: Publicações impressas ou digitais em forma de livros, dicionários,

enciclopédias, periódicos, resenhas, monografias, dissertações, teses, apostilas, boletins etc.

Na maioria dos estudos feitos, é exigida pesquisa bibliográfica. Já que ela proporciona ao pesquisador uma vasta abertura de fontes para obter tais conhecimentos, para a formação de um projeto.

Segundo, ainda, Gil (1996), a principal vantagem deste tipo de pesquisa, é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Neste projeto, foi fundamental a pesquisa bibliográfica, por ser um tema abrangente, com varias fontes diferenciadas, com diversos pontos de vista.

3.1.2 Pesquisa Qualiquantitativa

Para Mazzaroba (2004), a pesquisa qualitativa pode possuir um conteúdo descritivo e pode lançar mão dos quantitativos incorporados em sua análise, mas o que vai preponderar sempre é o exame rigoroso da natureza, do alcance e das interpretações possíveis para o fenômeno estudado e interpretado de acordo com as hipóteses estrategicamente estabelecidas pelo pesquisador.

Qualitativa é um tipo de pesquisa que diferem entre si quanto ao método, à forma e os objetivos. Godoy (1995, p. 62) ressalta e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo:

- 1) O Ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- 2) O caráter descritivo;
- 3) Os significados que as pessoas dão as coisas e a sua vida como preocupação do investigador;
- 4) Enfoque indutivo

Uma pesquisa qualitativa busca entender um fenômeno específico com profundidade, através de descrições, comparações, e interpretações.

Uma Pesquisa Quantitativa tem o objetivo de descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. Uma análise quantitativa apresenta os dados em percentuais.

Para Lakatos ET AL. (1986), quantificar, significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

A fim de descrever e ao mesmo tempo indicar estatísticas e gráfico representando com clareza às respostas e comparações dos funcionários, quanto á importância deste estudo, utilizou-se a pesquisa qualitativa e quantitativa.

3.1.3 Ambiente de Pesquisa

A pesquisa foi realizada em um escritório de advocacia, localizado no bairro Milanese, em Criciúma. Este escritório possui nove advogados, um estagiário, uma secretária executiva e uma responsável pela parte de administração financeira.

Foi fundada em 1999, tendo como objetivo a qualidade no desenvolvimento de trabalhos jurídicos, bem como a prestação de serviços de forma rápida e transparente, atendendo aos anseios de todos os clientes, se preocupando também com o bem estar de todos os funcionários.

O escritório atua em diversas áreas de direito, trabalhando com profissionais especializados para atender qualquer tipo de situação jurídico.

Escolhi este espaço para a pesquisa, por fazer meu estágio nele, conhecendo todos os seus fatores, e problemas, com o intuito de proporcionar um maior desenvolvimento.

3.1.4 Abordagem da pesquisa

A pesquisa teve como objetivo identificar a importância do relacionamento e da boa formação de uma equipe para o desempenho e motivação pessoal e profissional de cada funcionário, bem como ressaltar a importância de uma boa liderança em uma empresa.

Os funcionários do escritório, acima citado, receberam um questionário com 18 perguntas, sendo elas onze perguntas fechadas, três abertas, e quatro de múltipla escolha.

Este questionário (Apêndice 1) foi feito com perguntas claras e objetivas, com relação a sua satisfação com seu grupo de trabalho, e não foi exigido o nome nos questionários, facilitando assim uma resposta sincera, para alcançar melhor os objetivos propostos.

3.1.5 Senso Comum

Senso comum é um tipo de conhecimento que está ao alcance das pessoas comuns, justamente por não serem especialistas e teólogo. (MAZAROBA 2004, p. 33).

O senso comum é um tipo de conhecimento que se baseia na experiência do dia-a-dia. É visto como a compreensão de todas as coisas por meio do saber social, ou seja, é o saber que se adquire através de experiências vividas ou ouvidas do cotidiano. Engloba costumes, hábitos, tradições, normas, éticas e tudo aquilo que se necessita para viver bem. Mazaroba (2004) destaca as seguintes características do senso comum:

- É um conhecimento subjetivo, por exprimir sentimentos e opiniões individuais e de grupos, sempre variando de uma pessoa para outra ou de um grupo para outro, de acordo com as condições em que cada pessoa ou grupo vive;
- É um conhecimento qualitativo, pois todos os objetivos, as coisas, os fatos são julgados por nós como leves ou pesados, belos ou feios, quentes ou frios, grandes ou pequenos, justos ou injustos, certos ou errados, e assim por diante;
- É um conhecimento heterogêneo, pois sempre julgamos os fatos, os objetos, as coisas de forma diferente, porque os percebemos como distintos entre si. É o caso de uma pena que flutua e qualquer outro objeto mais pesado que cai; para nós eles representam acontecimentos diferentes.

Por ser qualitativo e heterogêneo, o senso comum acaba sendo um

conhecimento individualizador, pois cada coisa, objeto, fato acaba sendo visto de forma independente, autônoma. O fogo é quente, o papel é macio, o algodão é áspero etc. Entretanto, o senso comum também é generalizador, quando procura reunir numa só idéia ou opinião aqueles fatos ou objetos completamente distintos, ou seja, quando, sem qualquer critério, acabamos reunindo assuntos bem diferentes, como aspectos particulares das plantas com os dos animais;

Como resultado da generalização, o senso comum como conhecimento tende a inspirar relação de causa ou efeito entre fatos ou coisas, de forma simplista.

Essas características descrevem o senso comum, que será utilizado neste projeto como forma de um questionário.

3.1.6 Apresentação de dados

Neste capítulo serão apresentados os gráficos, representando por meio de números, o resultado da pesquisa aplicada por um questionário, para 11 pessoas dentro de um escritório de advocacia em Criciúma- sc.

Tabela 1: Faixa Etária

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
20 a 30 anos	9	82
30 a 40 anos	2	18
Mais de 40 anos	0	0
Total	11	100

Fonte: Dados da Pesquisadora

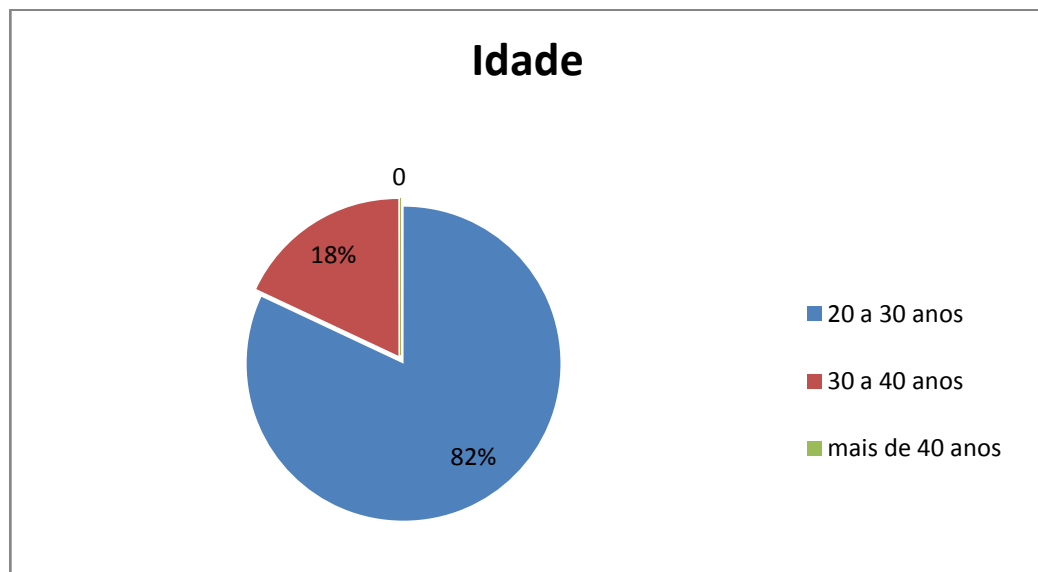


Gráfico 01: Idade

Fonte: Dados da Pesquisadora

A partir deste gráfico, constatou-se que de 11 funcionários entrevistados, 82% têm em média de 20 a 30 anos, e os demais com 18% têm entre 30 a 40 anos, sendo que nenhum dos funcionários tem acima de 40 anos de idade.

Tabela 2: Sexo

Itens	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Feminino	7	63
Masculino	4	37
Total	11	100

Fonte: Dados da pesquisadora

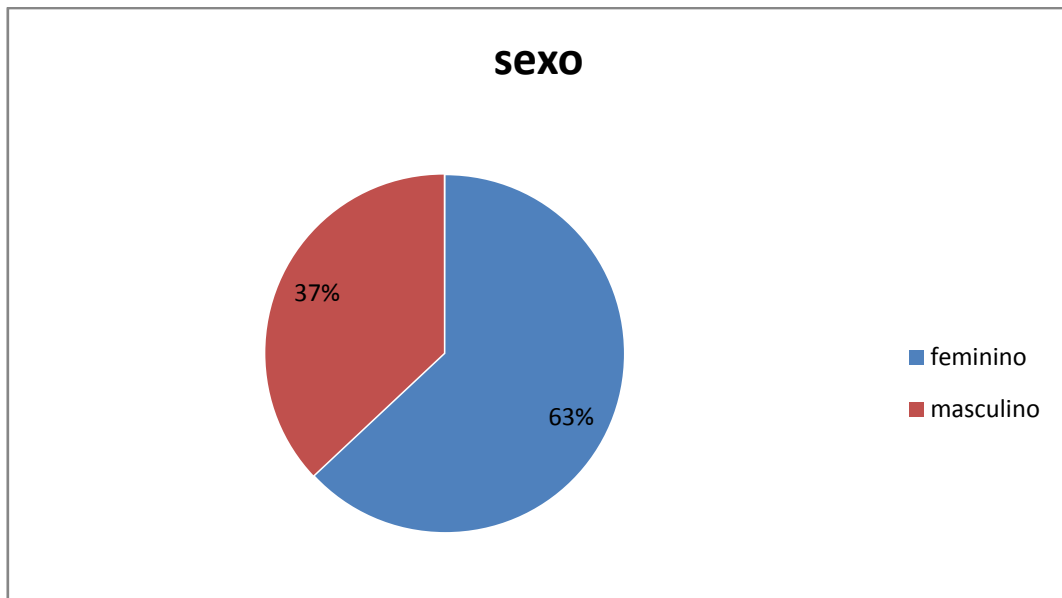


Gráfico 02: Sexo
Fonte: Dados da Pesquisadora

Constatou-se que o escritório possui um número de funcionarias mulheres de 63%, com 37% de funcionários homens.

Tabela 3: Formação escolar

Itens	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Ensino médio completo	2	18
Ensino superior completo	8	72
Especialização	1	10
Total	11	100

Fonte: Dados da pesquisa

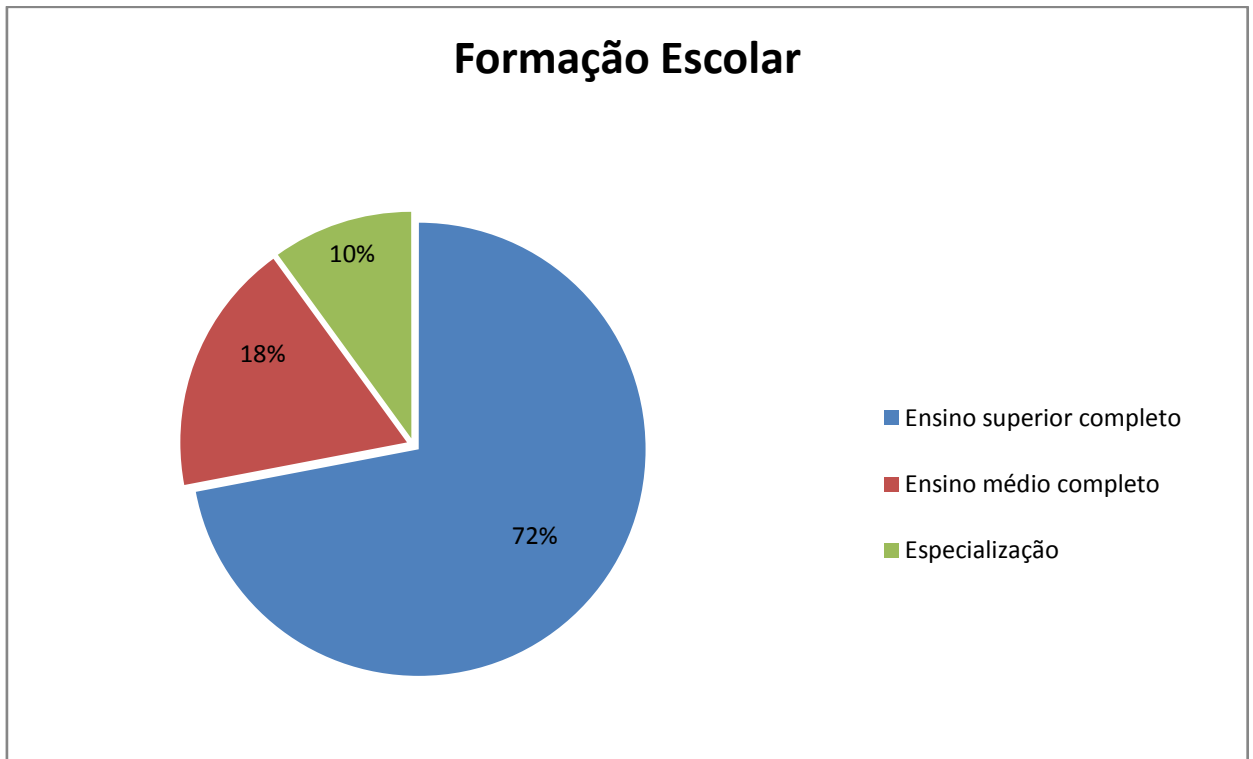


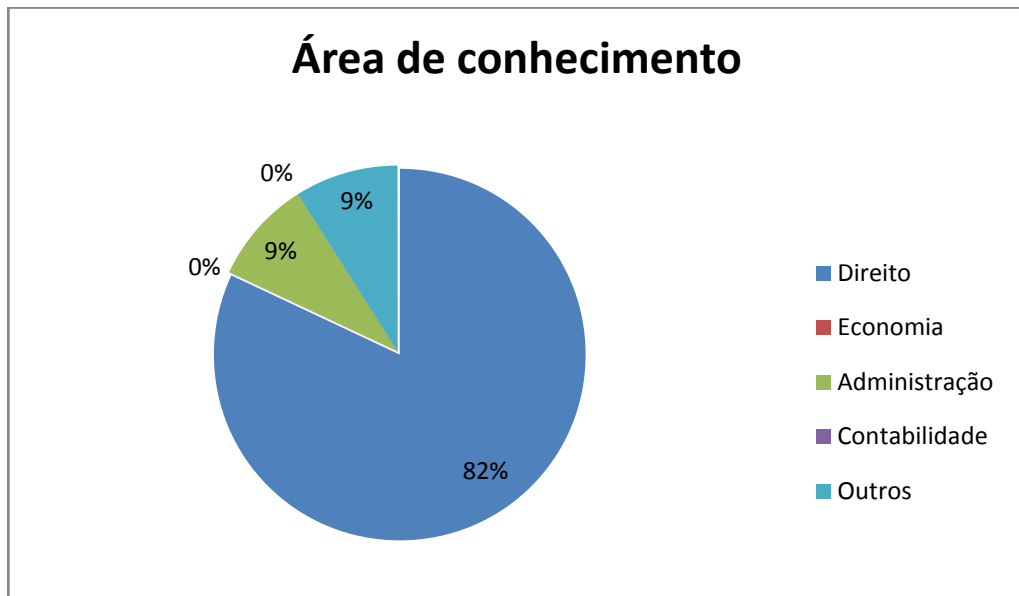
Gráfico 03: Formação Escolar
 Fonte: Dados da Pesquisadora

Este gráfico representa a formação escolar dos funcionários do escritório, apresentando que a grande maioria deles, tem um ensino superior completo com uma porcentagem de 72%, 18 % ainda estão cursando faculdade e apenas 10% fizeram ou fazem algum tipo de especialização. Fica-se entendido então que todos têm uma formação escolar adequado para que se tenha um bom conhecimento.

Tabela 4: Área de conhecimento

Itens	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Direito	09	82
Economia	0	0
Administração	1	9
Contabilidade	0	0
Outros	1	9
Total	11	100

Fonte: Dados da pesquisa



Constatou-se a partir da representação deste gráfico, que 82%, grande parte dos 11 funcionários, tem maior conhecimento em Direito, sendo que apenas 9% têm conhecimento em administração, e 9% que optou por outros, responde estar cursando secretariado executivo. A partir deste vimos que todos os funcionários trabalham no setor de acordo com seu conhecimento e formação escolar.

Tabela 5: Funcionários acreditam em motivação ou auto motivação:

Itens	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Auto Motivação	11	100
Motivação	0	0
Total	11	100

Fonte: Dados da pesquisadora

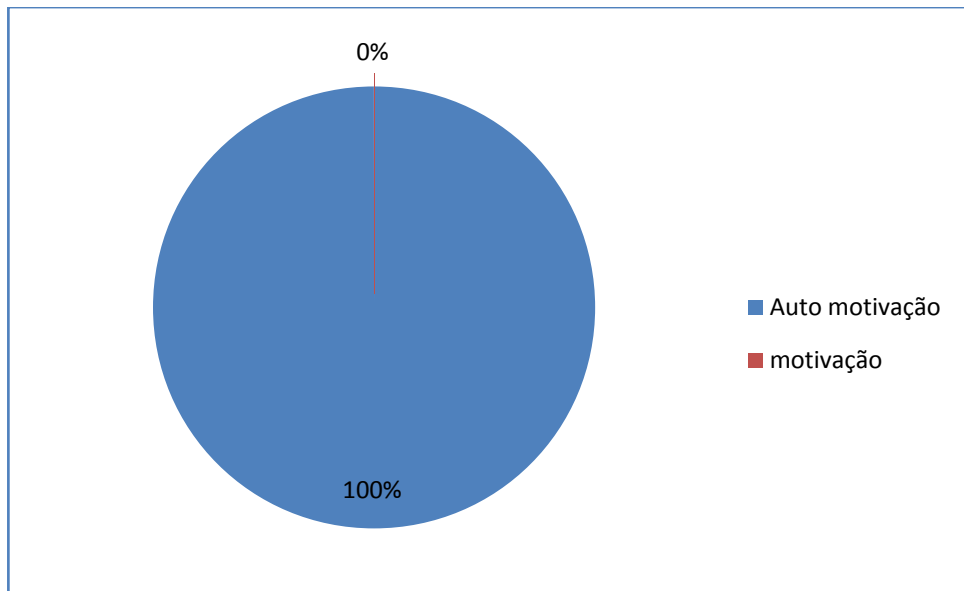


Gráfico 05: Funcionários acreditam em motivação ou auto motivação
Fonte: Dados da Pesquisadora

De acordo com este gráfico, pode constatar-se que 100% dos funcionários deste escritório, acreditam que cada um pode se auto motivar, e não serem motivados por alguém. Acreditando, porém, que alguém apenas pode manter a sua auto motivação.

Tabela 6: Estímulos que mantêm a motivação dos funcionários:

Itens	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Financeiro	11	100
Participar de grupos	8	72
Ser reconhecido	8	72
Ascensão profissional	7	63
Tarefas desafiadoras	5	45
Outros	0	0
Total	11	352

Fonte: Dados da pesquisa



Gráfico 06: Estímulos que mantêm a motivação

Fonte: Dados da Pesquisadora

Para manter a motivação das pessoas, os estímulos representados pelo gráfico são de 100% financeiros, 72% participar de grupos, 72% ser reconhecido, 63% ascensão profissional, e 45% tarefas desafiadoras. A análise deste gráfico representa a diferença das pessoas com relação a manter-se motivados.

Tabela 7: Estímulos que desmotivam os funcionários:

Itens	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Financeiro	9	81
Participar de grupos	7	63
Ser reconhecido	8	72
Ascensão profissional	4	36
Tarefas desafiadoras	5	45
Outros	0	0
Total	11	297

Fonte: Dados da pesquisa



Gráfico 07: Estímulos de Desmotivação

Fonte: Dados da Pesquisadora

Com este gráfico, constata-se, que com 100%, o estímulo mais desmotivador é o financeiro, logo com 81% não participar de grupos também desmotiva grande parte dos trabalhadores, 72% se desmotivam quando não são reconhecidos como deveriam ser, 36% por falta de ascensão profissional, e 45% com tarefas repetitivas no seu dia-a-dia de trabalho.

Tabela 8: A empresa pode ou não contribuir para a auto motivação:

Itens	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Sim	7	64
Não	4	36
Total	11	100

Fonte: Dados da pesquisadora

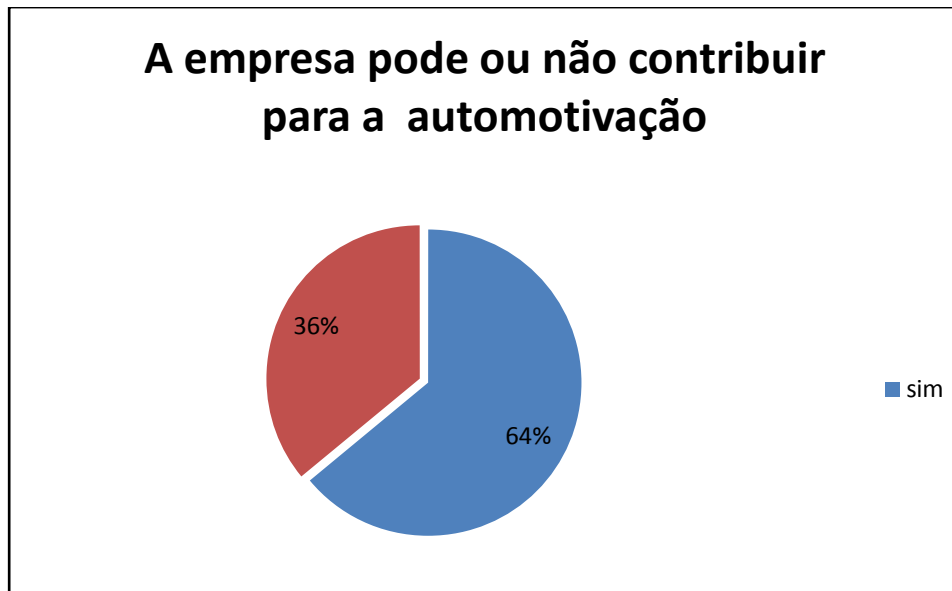


Gráfico 08: A empresa pode ou não contribuir para auto motivação

Fonte: Dados da Pesquisadora

De acordo com os funcionários pesquisados, 64% afirmam que a empresa pode contribuir para sua automotivação, e 36% acha que a empresa não contribui para a automotivação das pessoas.

Tabela 9: Estímulos que a empresa deveria utilizar para a automotivação dos funcionários:

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
Financeiro	11	100
Formação de equipe	9	63
Ser reconhecido	6	72
Ascensão profissional	4	36
Tarefas desafiadoras	3	45
Outros	0	0
Total	11	297

Fonte: Dados da pesquisa

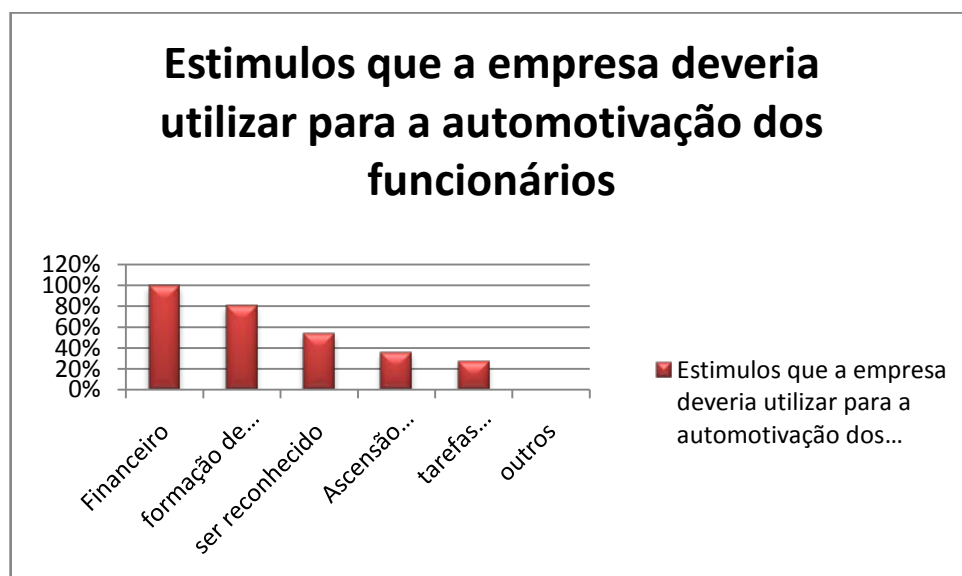


Gráfico 09: Estímulos que a empresa deveria utilizar para a automotivação dos funcionários
Fonte: Dados da Pesquisadora

Este gráfico representa quais os estímulos que a empresa deve utilizar para auto motivar seus funcionários, sendo que o resultado obtido foi de 100% financeiramente, valorizando os funcionários com salários ou extras de acordo com seu desempenho profissional, 80% formação de equipe, 63% ser reconhecido profissionalmente, 72% Ascensão profissional, e 45% dizer que pode-se manter motivados tendo tarefas desafiadoras no dia-a-dia, para sair da rotina. A empresa deve preocupar-se com todos os itens, levando em conta que cada funcionário tem sua necessidade de motivação diferente uma da outra.

Tabela 10: Os funcionários são liderados ou chefiados:

Itens	Valor Absoluto	Valor Relativo (%)
Liderados	9	82
Chefiados	2	18
Total	11	100

Fonte: Dados da pesquisadora



Gráfico 10: Os funcionários são liderados ou chefiados

Fonte: Dados da Pesquisadora

Este gráfico representa o que os funcionários pensam em relação à liderança do escritório. Sendo que 82% afirmam que são liderados, e apenas 18% dizem ser chefiados.

Tabela 11: Os líderes devem ou não ser treinados:

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
Sim	6	55
Não	5	45
Total	11	100

Fonte: Dados da pesquisadora



Gráfico 11: Os líderes devem ou não ser treinados:
Fonte: Dados da Pesquisadora

Este gráfico mostra que para 55% dos funcionários pesquisados, seus líderes(chefes) possam ser treinados para que possa se desenvolver e melhorar as relações interpessoais dentro do escritório, e 45% acham que não é necessário o treinamento para seus líderes(chefes).

Tabela 12: Participa de alguma equipe:

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
Sim	0	0
Não	11	100
Total	11	100

Fonte: Dados da pesquisadora



Gráfico 12: Participa de alguma equipe
Fonte: Dados da Pesquisadora

De acordo com este gráfico, 100% dos funcionários afirmam não fazer parte de nenhuma equipe. Mostrando que o escritório é formado por uma só equipe, sendo ela composta por um líder e os outros são os liderados.

Tabela 13: Estágio de grupo do escritório

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
Pseudo-equipe	4	36
Grupo de trabalho	4	36
Equipe potencial	3	28
Equipe real	0	0
Equipe de alto desempenho	0	0
Total	11	100

Fonte: Dados da pesquisadora

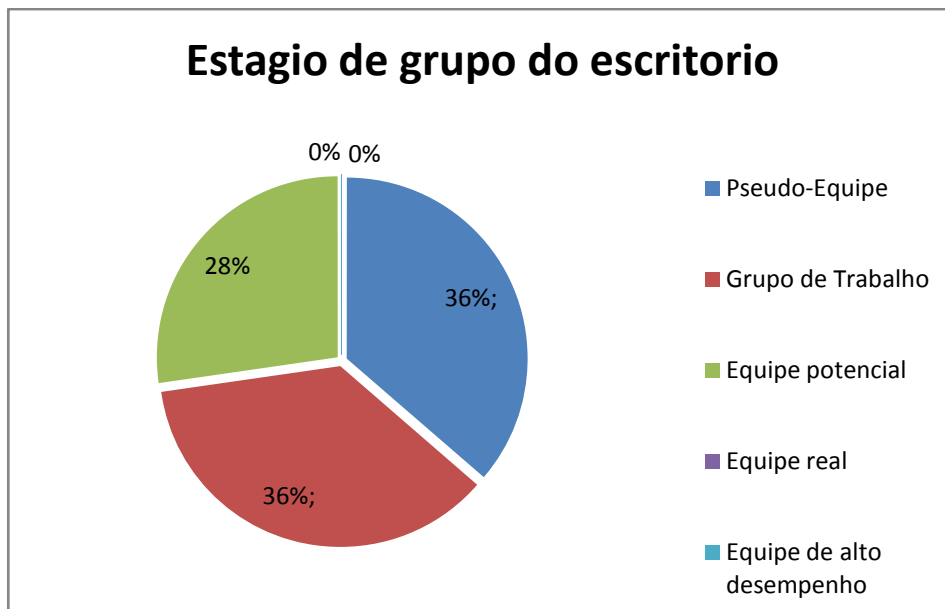


Gráfico 13: Estágio de Grupo de Escritório
Fonte: Dados da Pesquisadora

Quanto ao questionamento, de qual o estágio de grupo/equipe o escritório está neste momento, 36% acreditam estar em Pseudo-equipe, para os quais, o importante não é o desempenho coletivo, e sim o individual, 36% responderam que acreditam estar no grupo de trabalho, em que os membros não veem razão para se transformarem em equipe, 28% acreditam ser uma equipe potencial, no qual os membros do grupo querem produzir um trabalho conjunto, mais precisam ser esclarecidos e orientados sobre a tarefa. Sendo que ninguém acredita que o escritório passa pelo estágio de equipe real, que consegue maior mudança no desempenho, e o trabalho coletivo pode ser mais importante do que o individual, e também não acreditam que seja uma equipe de alto desempenho, no qual existe um forte comprometimento com o crescimento pessoal e dos demais.

Tabela 14: A evolução da equipe ao percorrerem o caminho de pseudo-equipe a de alto desempenho pode ou não ajudar a ter mais clientes e manter os mesmos:

<i>Itens</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>Valor Relativo (%)</i>
Sim	9	82
Não	2	18
Total	11	100

Fonte: Dados da pesquisadora

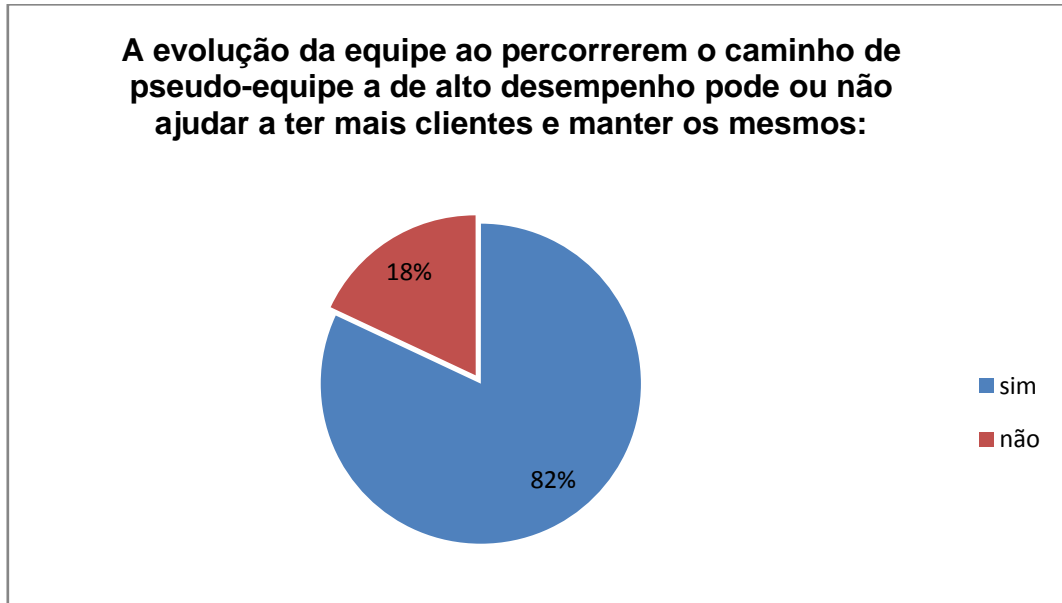


Gráfico 14: A evolução da equipe ao percorrerem o caminho de pseudo-equipe a de alto desempenho pode ou não ajudar a ter mais clientes e manter os mesmos:

Fonte: Dados da Pesquisadora

De acordo com este gráfico vimos que mesmo uma grande parte dos funcionários acreditando que o escritório está no estágio Pseudo-Equipe, 82% acreditam que a evolução deste estágio para o de alto desempenho possa trazer mais clientes e ajudar a manter os atuais, contribuindo no crescimento do escritório.

Resposta Questão número 12- Área de treinamento para o líder/chefe, quanto ao relacionamento interpessoal.

Os seis funcionários que na questão acima acreditam que seu líder/chefe, deve ser treinado e se desenvolver para melhorar as relações interpessoais citaram as seguintes áreas:

- Comunicação interpessoal, citada por três pessoas;
- Formação de equipes citada por duas pessoas;
- Auto motivação citadas por também duas pessoas.

O líder/chefe desta empresa, deve se preocupar então com todas essas três áreas para treinar, ou aumentar seu conhecimento para uma boa formação de equipe e o crescimento do escritório.

Resposta Questão número 17 e 18- Organograma formal e informal

Quanto à questão do organograma, os funcionários mostram em qual estágio formal eles se encontram, e logo mostram em qual se encontram informalmente. De 11 funcionários 5 acreditam ser tratado no nível do organograma que realmente está, sendo que 4 dizem estar em um estágio, porém são tratados em um nível mais baixo, e 2 pelo contrario acreditam ser tratado em um nível superior do que estão. Isso leva em conta a importância da melhor formação de uma equipe para trabalharem em seus respectivos cargos, bem como serem tratados de tal forma.

ANÁLISE GERAL

A pesquisa realizada para os funcionários de um escritório, tem o intuito de saber como está o relacionamento interpessoal entre eles, e a auto motivação dos mesmos. Os funcionários têm a faixa etária em média de 20 a 40 anos, sendo que a maioria é do sexo feminino, e todos, sem exceção, acreditam em auto motivação, descartando a idéia de que alguém motiva alguém, apenas mantém-se a pessoa auto motivada.

De acordo com Bergamini (1997, p. 24), “a motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas, ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”. Para ela motivação é um estímulo interno, e que ninguém consegue motivar alguém.

De acordo com o resultado da pesquisa verificou-se que os principais estímulos que podem manter a auto motivação dos funcionários, são financeiros, levando em conta a necessidade de receber o valor adequado com seu desempenho profissional, participar de grupos tendo uma boa comunicação e um bom relacionamento dentro de seu ambiente de trabalho, e serem reconhecidos e valorizados de acordo com sua atuação profissional. De acordo com este cenário fica visível a responsabilidade da empresa em fazer com que seu funcionário esteja motivado.

A grande parte dos funcionários acredita estar sendo liderado e não chefiado. Porém, acreditam que seus líderes necessitam serem treinados para se desenvolverem, e para melhorar as relações interpessoais no escritório.

Para Gramigna (2002), um líder tem que ter a capacidade de reunir em torno de projetos, objetivos, metas, obtendo resultados significativos, a motivação do grupo e clima de trabalho favorável.

Os três estágios mais citados como sendo o do momento na equipe, é o pseudo-equipe, grupo de trabalho e equipe potencial, sendo que todos indicam por sua vez, que não há um trabalho coletivo em que todos se comprometam a ajudar os outros, e cada um faz sua parte se preocupando com seu desempenho e não com o desempenho do grupo, e ainda indica que talvez o esclarecimento e uma orientação possa ajudar os membros a realizarem trabalhos em conjunto. Mesmo com este pensamento sobre a equipe, todos acreditam que a evolução da pseudo-

equipe a equipe de alto desempenho consiga trazer mais clientes e ajudar a manter os atuais, contribuindo no desenvolvimento e no crescimento da empresa.

Quanto ao organograma, o desenho representou que formalmente eles estão em um estágio, sendo que alguns se sentem em outro, mostrando que é necessário um planejamento para uma melhor formação de equipes.

Assim sendo constatou-se que o escritório está tendo dificuldades em algum ponto quanto ao relacionamento interpessoal, fazendo-se necessário para a auto motivação de cada individuo, e para o crescimento da empresa.

Em minha percepção, um trabalho em equipe ou algumas ações como festas, confraternizações, projetos, palestras e/ou outros eventos podem contribuir no relacionamento entre a equipe, já que é nesses eventos que ele podem trocar idéias

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo conhecer como o relacionamento interpessoal e a formação de equipes podem ser usados na manutenção dos níveis de auto motivação. Identificando assim os motivos que podem permitir a auto motivação dos funcionários, verificando os incentivos para manter a motivação levando em consideração sãs individualidades, analisando o pensamento dos gestores a auto motivação dentro de sua organização.

A pesquisa foi realizada com base na fundamentação, por meio de um questionário (apêndice A) com 18 questões, sendo 3 abertas e 15 fechadas, com perguntas objetivas e claras, aplicado em um escritório de advocacia situado em Criciúma-sc, com o intuito de estudar os estímulos para manter a motivação, e qual a relação que a empresa e a equipe de trabalho tem, para contribuir no desempenho pessoal e profissional dos funcionários.

Após o resultado da pesquisa, foi feita uma análise geral identificando a importância das relações e da auto motivação, e os problemas encontrados na rotina dos funcionários do escritório.

O presente estudo mostrou por meio da fundamentação, a importância das estratégias para o crescimento de um setor de serviço, levando em consideração que os funcionários devem estar motivados e bem relacionados, para transparecer segurança e confiança para seus clientes. Contudo necessita também de uma equipe bem formada, com boa comunicação, fazendo com que todos dividam informações e conhecimento, passando assim clareza para os que buscam informações.

Concluído o estudo, percebe-se que a falta da comunicação, e da relação interpessoal entre a equipe, pode interferir tanto na auto motivação de um funcionário quanto no desempenho e crescimento da organização.

Em minha percepção, um trabalho em equipe ou algumas ações como festas, confraternizações, projetos, palestras e/ou outros eventos podem contribuir no relacionamento entre a equipe, já que é nesses eventos que eles podem trocar idéias e se comunicar de forma a conhecer as pessoas com quem trabalha.

Além disso, um bom planejamento de um líder pode contribuir para a formação de uma equipe que alcance seus objetivos e metas estabelecidas,

obedecendo todas as regras da empresa, porém, além de formar o líder deve acompanhar e avaliar a equipe e seu desempenho, destacando a importância do bom relacionamento e da boa comunicação. Um funcionário motivado e com boa relação na equipe sendo reconhecido pelo seu líder tem tudo para ser um funcionário motivado, contribuindo para o desempenho da organização.

REFERÊNCIAS

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

CASTRO, Alfredo Pires de ET AL. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro de. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed compacta, 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CURY, Antônio. **Organizações e métodos: uma visão holística**. 7ª Ed. Ver. São Paulo: Atlas 2000.

DAVEL, Eduardo, Vegara, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2006.

FARIA, José Henrique de. **Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços:** conceitos estratégicos e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

JOHNSTON, Robert. **Administração de operações de serviço.** São Paulo: Atlas 2002.

KATZENBACK, Jon A. **A força e o poder das equipes.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

MEZZAROBA, Orides. **Manual de metodologia da pesquisa no direito.** 2ª Ed. São Paulo: Saraiva 2004.

MORAN, José Manuel. **Desafios na comunicação pessoal:** gerenciamento integrado da comunicação pessoal, social e tecnológica. São Paulo: Paulinas 2007.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo:** a multiplicação do talento humano. 10ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação:** uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

TANURE, Betânea. **Virtudes e pecados capitais:** a Gestão de pessoas No Brasil – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO

1. Idade:

20 a 30 anos 30 a 40 Anos Mais de 40 Anos

2. Sexo

Feminino Masculino

3. Qual sua formação escolar?

Ensino Médio completo ensino superior completo especialização

4. Quais suas áreas de conhecimento, graduação e especialização?

Direito Economia Administração Contabilidade Outras

Se a resposta foi outras, quais:

5. Você acredita, que possa se auto motivar, ou que seja motivado por alguém?

Auto motivar Ser motivado

6. Se a pergunta anterior você respondeu que se automotiva, quais são os estímulos que mantém você Motivado?

Financeiros Participar Grupos Ser reconhecido

Ascensão Profissional Tarefas Desafiadoras Outros

7. E quais os Fatores que desmotivam você?

Financeiros Não participar de grupos Não ser reconhecido

Falta de ascensão Profissional Tarefas repetitivas Outros

8. Você acredita que a empresa possa contribuir para sua automotivação?

Sim Não

9. Se sim, quais os estímulos você gostaria que a empresa utilizasse?

Financeiros Participar Grupos Ser reconhecido

Ascensão Profissional Tarefas Desafiadoras Outros

10. Com relação a Liderança, você reconhece estar sendo liderado ou chefiado?

Liderado Chefiado Nenhum dos dois

11. Você acredita que seus líderes (chefes) possam ser treinados e se desenvolverem para melhorar as relações interpessoais no escritório?

() Sim () Não

12. Se respondeu sim a pergunta anterior, em quais áreas?

13. Com relação à formação de equipes, você participa de alguma?

() Sim () Não

14. Se participa, qual? _____

15. Com relação ao grupo(s) do escritório, qual o estágio de grupo/equipe você acredita que os mesmos (as) estão neste momento?

() Pseudo-Equipe – O importante não é o desempenho coletivo, e sim o individual

() Grupo de Trabalho – Os membros não vêm razão para se transformarem em equipe

() Equipe Potencial – os membros do grupo querem produzir um trabalho conjunto, mais precisam ser esclarecidos e orientados sobre a tarefa.

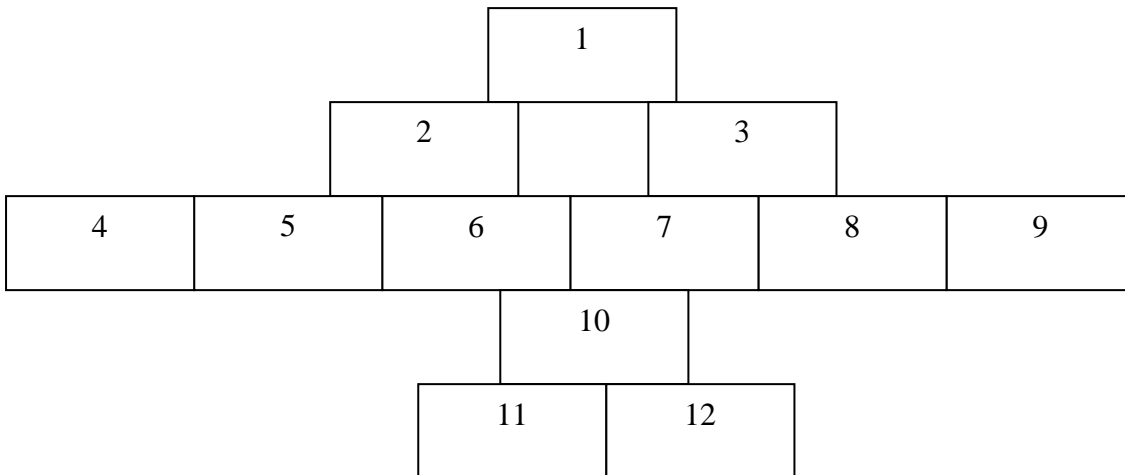
() Equipe Real – é a que consegue maior mudança no desempenho e o trabalho coletivo pode ser mais importante que o individual.

() Equipe de Alto Desempenho – Existência de um forte comprometimento com o crescimento pessoal e dos demais.

16. Você acredita que a evolução dos grupos/equipes ao percorrerem o caminho acima de pseudo-equipe a equipe de alto desempenho consiga trazer mais clientes e ajudar a manter os atuais?

() Sim () Não

17. Seguindo o organograma do escritório, onde você se encontra formalmente?



18. Em que posição você sente que esta no organograma segundo sua percepção informal?