

A INFLUÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE E TREINAMENTO NA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO AUTOMOTIVO X.

Nicholas Afonso Oliveira Assunção
Thiago José da Silva
Kelly Aparecida Torres
Márcio Lobosque Senna Neves

RESUMO

Este artigo apresenta a importância do treinamento e trabalho em equipe nas empresas do setor automotivo, com o objetivo de pesquisar quais formas de treinamento e desenvolvimento de habilidades podem influenciar para a formação de equipes de trabalho eficazes, diminuindo a rotatividade de colaboradores e influenciando diretamente na sobrevivência da empresa no cenário competitivo. Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas, na atualidade, é o alto índice de rotatividade de funcionários e a dificuldade de se formar a primeira equipe sólida de trabalho, algo que influencia diretamente no processo de evolução de atividades. Dessa forma, procura-se evidenciar a importância desta temática para a consolidação de equipes eficientes e criar incentivo para que os funcionários continuem trabalhando nas empresas por um longo período, elevando, assim, o grau de funcionamento da equipe e, conseqüentemente, a divisão adequada de tarefas entre seus membros. Em virtude do material que será apresentado, o estudo mostrará o conteúdo abordado através de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa-quantitativa, em um Centro Automotivo da cidade de São João Del Rei, com um estudo de caso, a começar da aplicação de um questionário sobre a importância do crescimento adquirido para o conhecimento técnico pessoal, a importância do treinamento quando é ofertado pelas empresas, a influência do clima organizacional em relação a produtividade no ambiente, a disponibilidade de recursos aplicados de maneira certa pela empresa, o resultado da valorização e a motivação por parte do colaborador, a estabilidade relacionada a começar de uma mudança constante no quadro de funcionários e o aumento do melhor desempenho das atividades da empresa quando as equipes estão bem formadas.

Palavras-chave: Treinamento, Equipes, Eficazes, Rotatividade.

INTRODUÇÃO

No mercado progressivamente competitivo, as empresas buscam resultados mais assertivos. Assim, para que o alcance das metas possam ser otimizados, a utilização das equipes é uma ótima estratégia. Para que as equipes sejam gradativamente mais assertivas, torna-se necessário que as mesmas sejam moldadas e trabalhadas no desempenho de seu cargo. A influência do trabalho em equipe e a importância do treinamento nas organizações no processo de adaptação e aprendizado, se faz presente diariamente dentro de qualquer empresa que deseja se manter estável no mercado. É desde o trabalho em equipe que os resultados obtidos começam a aparecer de forma positiva, e também, por intermédio do treinamento que o colaborador passa a se sentir mais seguro para atuar, criando uma autoconfiança pessoal. Com esses requisitos, ele além de adquirir novos conhecimentos, tem também a oportunidade de aperfeiçoar os já adquiridos ao longo da sua carreira profissional.

Além do que, o trabalho em equipe dentro das organizações está voltado para ser desempenhado em conjunto, fornecendo uma troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos fixados para a obtenção do sucesso no que foi planejado. Uma equipe bem treinada é capaz de alcançar as metas com mais precisão e eficiência, evitando a eventualidade de ter que fazer o trabalho novamente e do desperdício de tempo ao realizar suas operações. Garantindo mais lucratividade e melhor desempenho dentro da organização.

Dessa forma, o artigo traz o seguinte problema de pesquisa: de que maneiras o treinamento e desenvolvimento de habilidades podem influenciar de forma positiva na formação de equipes de trabalho eficazes, trazendo benefícios para a organização?

Deste modo, justifica-se que investir em treinamento e trabalhar em equipe pode solidificar a primeira equipe de trabalho eficaz, pois existe a probabilidade de uma grande rotatividade na formação da primeira equipe de trabalho. E existem diversos problemas no início do processo de adaptação por parte dos funcionários, gerando a dificuldade nos gestores de implantar métodos e ferramentas de treinamento. Busca-se amenizar o número de desligamentos de funcionários através do bom relacionamento com os parceiros de trabalho, e frisar o alcance do planejamento da empresa através do trabalho em equipe.

O objetivo geral desse artigo é analisar quais as formas de aperfeiçoamento em treinamento e trabalho em equipe são válidas para que ambos resultem no melhor resultado na formação de equipes de trabalho com a redução da rotatividade. Além de apresentar os

objetivos específicos para explicar e caracterizar o treinamento, evidenciando os tipos de treinamento, analisando o trabalho em equipe e apresentando como formar equipes eficazes de trabalho.

Será feito um questionário a um Centro Automotivo X com dez questões, onde cada colaborador poderá avaliar e opinar, de modo sigiloso, sobre o modelo de gestão, a estrutura, o treinamento e a capacitação, o crescimento e o conhecimento adquirido ao passar do tempo, as metas futuras, o trabalho em equipe, os desacordos e desligamentos, a valorização pessoal, a eficácia na produção e o clima organizacional.

Esse trabalho apresentará como o treinamento individual e em conjunto, e o incentivo no trabalho em equipe têm influência na formação de uma equipe eficaz.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

2.1. O treinamento dentro das organizações.

O treinamento está vinculado ao processo de adaptação e aprendizado quando o colaborador passa a fazer parte da empresa, para que fique apto a desempenhar suas funções. E, também, pode ser notado como um método de aperfeiçoamento das funções já adquiridas, em que ele passa por diversas etapas de treinamento, seja através de teorias ou testes práticos, com o propósito de gerar progresso em seu dia a dia e apresentar um melhor resultado final dentro da empresa ou em um ambiente externo.

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos (CHIAVENATO, 1999, p.295).

Ainda, conforme Chiavenato (1999), anteriormente, vários pesquisadores de Recursos Humanos conceituavam o treinamento como uma forma de adequar cada membro ao seu posto e aperfeiçoar a força de trabalho da organização, a começar das funções que eram ocupadas. Posteriormente, conceituava-se treinamento um modo de elevar o exercício do posto. Muitas vezes, o treinamento era notado na espécie de um método em que o subordinado era preparado para executar de maneira formidável as funções particulares da posição que iria apossar-se dentro da empresa. Nos dias atuais, o treinamento é apontado como uma forma de progredir competências com o propósito de tornar as pessoas mais engenhosas, produtivas e progressivas, com a intenção de que colaborem gradativamente para as finalidades organizacionais. Assim sendo, o treinamento é uma técnica de acrescentar valor

para a organização, para os clientes e para as pessoas. Ele melhora os pontos humanos da empresa e é também encarregado pelo capital intelectual. Assim, como o treinamento era usado no passado, como uma maneira para adaptar cada membro ao seu dever. Nos dias atuais, ele vem como uma ferramenta desenvolvidora de habilidades específicas ou gerais, permitindo que sejam formados funcionários mais produtivos, inovadores e eficazes. Tornando o capital intelectual da empresa mais forte e consolidado, colocando-a mais competitiva em relação ao mercado e seus concorrentes, além de melhorar a qualidade de seus serviços prestados e de seus produtos.

Para a melhor organização dos objetivos de treinamento, muitas das vezes, os gestores se baseiam em uma linha de atitudes para estabelecer a preparação de seus colaboradores, trabalhando com etapas bem divididas em razão de suas necessidades, sejam elas por inexperiência do colaborador ou para buscar a melhoria de seu desempenho dentro da empresa.

Segundo Carvalho (1993), os objetivos fundamentais do treinamento consistem no preparo de cada funcionário para a aplicação rápida dos diversos encargos que foram propostos pela empresa, por meio da troca de conteúdo informativo e do aperfeiçoamento de capacidades. Gerar possibilidades para que haja a continuação do progresso próprio, não apenas em suas funções atuais, mas também para as demais funções para as quais o funcionário venha a se mostrar mais capacitado. Alterar as atitudes de cada membro, com o propósito de criar um clima satisfatório entre eles, elevando o grau de motivação e tornando-os mais compreensivos diante à supervisão e a gerência.

Neste sentido, Chiavenato (1998) reforça que o treinamento é um plano de enriquecimento de habilidades (motoras, cognitivas ou interpessoais que se relacionam entre si) com o propósito de aumentar o grau de proficiência dessas habilidades sobre uma função particular ou um conjunto de tarefas.

O treinamento se torna essencial para as organizações, aumentando a eficiência na evolução de capacidades, uma vez que é visto como um ponto positivo para o bom andamento de qualquer empresa de pequeno ou grande porte.

2.2. Tipos De Treinamento.

Os tipos de treinamento são utilizados para se enquadrar cada profissional em sua capacitação adequada, desenvolvendo competências e habilidades. Esse modo permite que os gestores, na maioria das vezes, identifiquem o tipo correto de treinamento a ser aplicado para cada profissional.

Para Milkovich (2000), a aplicação do treinamento tem que ser considerada a começar de seus diferentes tipos. O treinamento de integração que tem o propósito de adaptar os indivíduos à empresa. O treinamento técnico-operacional que procura capacitar os membros da empresa para que haja um melhor desempenho nas tarefas particulares a serem executadas. E o treinamento gerencial que busca aperfeiçoar a capacidade técnica, administrativa e comportamental dos coladores de uma empresa. A competência comportamental que tem como propósito resolver os conflitos entre as inter-relações dentro do contexto de trabalho.

Ainda, segundo Milkovich (2000), seu estudo de caso mostrou o crítico problema enfrentado pela empresa Motorola Inc, em meados de 1982, onde a empresa passou por um impasse grave, de modo que suas vendas passaram a atingir o mesmo nível de vendas da Texas Instruments Inc, uma de suas principais concorrentes e também a maior produtora de semicondutores do mundo. Com um pequeno intervalo entre os anos, suas vendas despencaram para o quarto lugar e seus demais produtos eletrônicos estavam perdendo uma boa fatia no mercado para os concorrentes internacionais que trouxeram inovações tecnológicas. Os diretores da Motorola Inc, no ano de 1984 resolveram apostar em seus colaboradores e escolheram por não efetuar demissões em larga escala, adotando um novo método que consistia em investir 1,5% da folha de pagamento do setor executivo para a capacitação e treinamento de seus empregados. Em meados de 1992, a empresa investia 120 milhões de dólares em treinamentos. Dessa forma, ela ofertava 36 horas de capacitação para cada um de seus empregados por ano.

Por isso, sucedeu um resultado positivo no lucro da empresa que em 1995 aumentou suas vendas para 22,2 bilhões de dólares, investindo 250 mil dólares em treinamento, proporcionando 40 horas para cada um de seus 132 mil colaboradores. Recentemente, o atual presidente da Motorola Inc, continua mantendo o mesmo procedimento de treinamento, chegando a investir 300 milhões de dólares com a disponibilidade de 80 a 100 horas de treinamento para cada um de seus colaboradores (MILKOVICH, 2000).

Conforme Bose (2008), nos dias atuais a inteligência competitiva tornou-se importante na gestão estratégica das empresas. Com o intuito principal de combinar, desenvolver e mostrar uma forma que auxilie na obtenção de uma vantagem competitiva para a empresa. Também utilizada no treinamento, a inteligência surge como um instrumento estratégico para prevenir e mensurar futuros problemas. Grandes empresas como a Gerdau contam com um sistema de inteligência para ministrar seus treinamentos, tais como em

questões de ergonomia, na prevenção de lesões ao longo dos anos, quanto em questões de riscos à saúde.

2.3. Trabalho Em Equipe.

Entende-se que o trabalho em equipe nas organizações funciona como conjunto de indivíduos que se empenham a realizar uma tarefa ou determinado trabalho, ajudando uns aos outros. Ele possibilita a troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados. No sistema organizacional atual em que vivemos, o trabalho em equipe é crucial, pois cada um precisa da ajuda do outro para alcançar os melhores resultados.

O trabalho em equipe surge assim como uma estratégia para redesenhar o trabalho e promover a qualidade dos serviços. Entre estes processos podemos citar o planejamento de serviços, o estabelecimento de prioridades, a redução da duplicação dos serviços, a geração de intervenções mais criativas, a redução de intervenções desnecessárias pela falta de comunicação entre profissionais, à redução da rotatividade, resultando na aplicação de investimentos em outros processos (PINHO, 2006).

Dessa forma, buscando o aperfeiçoamento dos recursos aplicados na organização, reduzindo desperdícios de tempo e dinheiro que poderão ser aplicados em outros processos.

Para Rico, Alcover de La Hera e Taberner (2010, p. 47), “as equipes comportam a diversidade de conhecimentos, atitudes, habilidades e experiências cuja integração permite oferecer respostas rápidas, flexíveis e inovadoras aos problemas e resultados esperados, promovendo rendimento e melhorando a satisfação de seus integrantes”. Essa é a sabedoria dos coletivos: sua capacidade de dar conta dos resultados a partir das interações entre seus membros.

O resultado entre as equipes se torna visivelmente mais aproveitável quando a tarefa é realizada em conjunto, ao contrário do que acontece de forma individual.

Na opinião de Lourenço (2002), equipes e grupos são expressões diferentes, mas de conteúdo semelhante. Concordamos com a afirmação de que “todas as equipes são grupos” (WEST, 1996 apud LOURENÇO, 2002, p. 59), pois estamos diante de um mesmo conceito de base.

Em todas as abordagens nota-se a clareza e o engajamento de que o trabalho em equipe busca oferecer respostas rápidas e flexíveis, explorando a integração entre os membros, proporcionando a redução da rotatividade e alcançando o resultado esperado.

2.4. Como Formar Equipes Eficazes.

Existem alguns passos a ser seguido para se formar uma equipe de trabalho eficaz dentro de uma organização e, para que isso aconteça, de fato, todos os membros devem estar

cientes de suas responsabilidades e deveres e a equipe deve estar totalmente conectada, pois para que o resultado final resulte da melhor forma possível, todos os funcionários da equipe devem estar trabalhando em conjunto.

Na opinião de Hofrichter (2018), os membros da equipe são como as partes de um motor: eles precisam trabalhar juntos e de forma eficaz para alcançar o objetivo. Além disso, cada pessoa tem de colaborar para o funcionamento geral do grupo, executando uma tarefa particular e especializada.

Ela funciona como uma máquina que precisa de suas engrenagens para atingir o funcionamento adequado, como se cada um dos colaboradores fossem uma de suas peças e tivessem suas funções determinadas de forma clara e objetiva para cada processo. Resultando na formação de uma equipe de trabalho em que será somado todas as habilidades de cada colaborador, na busca de apresentar um melhor resultado em equipe do que seria apresentado de forma individual.

Ainda, segundo Hofrichter (2018), quando você coloca uma equipe em conjunto, começa olhando para o seu líder. Suas características terão impacto significativo no desenvolvimento e na produtividade da equipe. Ele ou ela deve ter uma compreensão ampla das questões que a equipe vai enfrentar e a capacidade de coordenar as atividades, tanto internamente, quanto com os colaboradores externos.

O líder é o maior ícone dentro de uma equipe, pois ele é o espelho que os colaboradores usam para desempenhar suas tarefas e alcançar os objetivos que foram impostos. Sendo assim, seguido como exemplo e inspiração na maioria dos casos pela equipe.

Em seguida, observe o objetivo da equipe e considere quais atividades orientadas a tarefas, relacionamento e experiência, seus membros precisam para alcançá-lo. Selecione cada pessoa por sua sabedoria e vivência e pense sobre como eles podem ajudar a formar uma equipe eficiente e unida. Em seguida, comunique claramente as funções e as responsabilidades de cada membro e explique como eles contribuem para o objetivo geral da equipe. Mire para uma boa seção transversal de habilidades, níveis de responsabilidade e experiência. Isso naturalmente trará uma ampla gama de perspectivas e ajudará a equipe a evitar "pensar em grupo" (HOFRICHTER, 2018).

Já para Klein e Kozlowski (2000) vários fenômenos no contexto organizacional estão enraizados em processos cognitivos, afetos, comportamentos e características dos indivíduos nas equipes. Entretanto, através de trocas e interações sociais, as pessoas formam significados comuns acerca desses fenômenos e passam a compartilhar informações que podem ser

consideradas características positivas da equipe. Desta forma, a partir das contribuições dos autores mencionados, afirma-se que a especificidade das equipes de trabalho refere-se tanto à complexidade da interação entre os seus membros como à existência da troca de pensamentos, crenças e atitudes.

Equipes eficazes representam o alcance máximo de metas e tarefas impostas, trazendo evolução e continuidade correta para o sistema em que se aplica.

3. METODOLOGIA

Esse artigo apresenta uma pesquisa qualitativa e quantitativa de caráter descritivo do tipo estudo de caso, através da utilização de questionário aberto à dez funcionários de um Centro Automotivo localizado na cidade de São João Del Rei, onde não se pretende pesquisar gênero, idade, tempo de empresa, remuneração ou outros fatores que não sejam específicos sobre treinamento e desenvolvimento de habilidades dentro da área. A pesquisa será realizada através de uma ou mais visitas na empresa durante o horário de expediente, sendo analisado o clima organizacional da empresa, de modo que alguns colaboradores serão submetidos voluntariamente a responderem o questionário formado por dez perguntas abertas.

O questionário trará dez perguntas objetivas com apenas uma opção de resposta relacionada ao funcionamento da empresa, treinamento oferecido e clima organizacional, em consequência do trabalho em equipe. Sendo realizado de forma anônima, buscando o maior conforto e transparência nas respostas dos colaboradores.

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002, p. 20).

Haverá também a opção onde o entrevistado poderá contribuir com um breve relato após cada resposta, expondo de forma mais clara sua opinião, críticas ou elogios que poderão ser feitos ao decorrer do preenchimento, tornando a pesquisa mais completa e com melhor qualidade.

A expressão "pesquisa qualitativa" assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979a, p.520).

Após coletados os dados, será feita uma reunião junto aos gestores da empresa, onde o resultado será analisado e discutido.

Na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

De forma análoga, destaca que a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador (ANDRADE, 2002).

Para Kilpatrick (1998) um estudo de caso não estabelece de forma individual uma estrutura de investigação bem definida. Ele precisa ser um modelo de investigação com o propósito de controlar o quadro de padrões metodológicos bem diferentes, como o positiva, o crítico e o interpretativo.

Em segunda instância, essa forma de investigação não é considerada experimental. Por isso, ela recorre a ele quando não se tem o controle dos acontecimentos e não é, contudo, capaz ou cobiçável manejar as principais razões do comportamento dos participantes. (MERRIAM, 1988; YIN, 1984).

De acordo com Yin (1984) Em terceira instância, um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica. Ele está vinculado ao trabalho de campo e na análise de documentos. Tem a finalidade de estudar uma data entidade no seu contexto verídico, tirando todas as informações possíveis de suas múltiplas fontes de evidência, tais como em entrevistas, observações, documentos e artefatos.

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se alcançar os propósitos do projeto.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Foram aplicados os questionários a sete funcionários de um Centro Automotivo X, sendo seis pessoas do sexo masculino e uma pessoa do sexo feminino, onde obteve-se a apuração dos seguintes resultados, a seguir.

Na primeira pergunta do questionário, perguntou-se aos entrevistados, o que os levaram a participar do processo de seleção de vagas para essa empresa. Para 57,14% dos respondentes, adquirir conhecimento e aprimorar sua mão de obra é o fator principal para a

participação no processo seletivo da empresa. 28,57% relataram a necessidade de trabalhar, pois estavam desempregados. E, os outros 14,28%, enxergaram como uma oportunidade de crescimento para sua carreira, sendo o fator motivador à inscrição.

Drucker (1993) acredita que o conhecimento, mais do que o capital ou o trabalho, é o único recurso econômico significativo da sociedade pós-capitalista, ou sociedade do conhecimento. Para ele, o papel da administração é garantir a aplicação e o desempenho do conhecimento, isto é, a aplicação do conhecimento ao conhecimento como forma de se manter ativo no mercado de trabalho.

Entende-se, assim, que o conhecimento é um fator determinante, pois é a começar de experiências adquiridas que as pessoas se tornam mais preparadas e competitivas para o mercado de trabalho. Devido à alta competitividade de se ingressar no mercado, nota-se que a mão de obra de qualidade passa a ser um diferencial, garantindo um melhor posicionamento em relação aos demais concorrentes. Por isso, as pessoas procuram aprimorar melhor sua mão de obra.

Na segunda pergunta do questionário é perguntado como eram disponibilizados os recursos para a execução de suas tarefas, 85,71% responderam que os recursos que foram disponibilizados pela empresa são bons, já o restante, 14,28%, responderam que os recursos são regulares.

O sucesso de uma empresa é resultado da configuração de seus recursos e da forma com que ela os emprega de modo a produzir bens e serviços de modo eficiente, sendo estas duas dimensões denominadas estrutural e dinâmica respectivamente (REVISTA DA ADMINISTRAÇÃO E INOVAÇÃO, 2015a, p.1).

Analisando de forma mais profunda, os recursos dentro de uma empresa são de extrema importância, pois facilitam o trabalho de forma eficaz e, como consequência, aperfeiçoa o resultado que é apresentado em geral, gerando resultados positivos e colocando a empresa em um patamar de destaque por utilizar de forma inteligente seus recursos na execução de tarefas.

A terceira pergunta questionou se os funcionários receberam algum tipo de treinamento ou capacitação ao entrarem na empresa. Dentre os respondentes, cinco funcionários responderam que sim, e dois que não. Aos que responderam sim, foi feita uma nova pergunta questionando-os se após o treinamento recebido, foi discutido uma possível oportunidade de crescimento em fator do conhecimento adquirido após o treinamento. Os cinco responderam novamente que sim, pois conseguiram ser direcionados à uma área específica de prestação de serviços dentro da empresa.

Necessidades de treinamento são carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. Significam um descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é. Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os colaboradores, para a organização e para o cliente. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo (CHIAVENATO, 2014a, 317p).

Fica claro que os funcionários entrevistados estão cientes que a capacitação foi importante para eles, para que se designassem cada um à função que eles exercem com maior domínio e facilidade. E, gradativamente, nota-se que as pessoas que estão à procura de um trabalho e buscam por uma melhor qualidade de vida, devem procurar treinamentos mais eficazes e atualizados para garantirem uma melhor colocação dentro das empresas.

A quarta pergunta apresentou aos empregados a seguinte questão: se eles buscam se capacitar ou aumentar o seu conhecimento na área que atuam dentro da empresa, mesmo fora do horário de serviço. Todos os entrevistados responderam que sim, gerando uma resposta totalmente positiva. Assim, segundo Chiavenato (2014) o principal método de melhoria constante é a contínua qualificação dos colaboradores para escalões cada vez mais altos de progresso, e que a capacitação das pessoas seja crescentemente incentivada, junto da criatividade. A inovação deve ser privilegiada e os novos conhecimentos valorizados, pois o ideal é uma cultura organizacional que valorize e realce o treinamento. Desta forma, uma empresa sempre deve estar buscando por novos conhecimentos, novas posturas e novas soluções das pessoas.

Com alto índice de desemprego, os gestores ficaram mais exigentes na hora do processo seletivo. Tendo a maior oferta de mão de obra, devido à presença marcante das máquinas dentro das indústrias, eles enxergaram que um funcionário bem capacitado pode desempenhar um papel de vários funcionários mal capacitados simultaneamente. E isso vem refletindo de maneira direta nas pessoas que estão à procura de emprego. Na hora do processo seletivo, começaram a notar a dificuldade em relação aos outros candidatos por não terem a capacitação adequada que atenderia às exigências do cargo. E a competência, em diversas áreas, vem se tornando cada vez mais necessário, mesmo não sendo a sua área de efetividade. Conclui-se que quem quer se manter ativo no mercado de trabalho, está sempre buscando por melhorias de capacitação e treinamento.

A quinta questão apresentada traz a pergunta se os funcionários enxergam um futuro para si próprio dentro da empresa. Seis dos entrevistados concordam que enxergam um futuro

dentro da empresa e um discorda. Sendo, o que discorda, relata que está atuando em uma área diferente de sua graduação: "Não, pelo fato do meu curso ser direcionado para uma área totalmente diferente, no entanto, penso em permanecer na equipe enquanto for útil à empresa." Dos seis que concordaram, um deles relatou sobre a empresa ter uma ampla variação na prestação de serviços: "Acho que a empresa tem um bom leque de serviços, onde nós funcionários, podemos estar sempre aprendendo novas funções." Outro colaborador contribuiu com o seguinte relato: "Sim, enxergo um futuro na empresa, pois a chance do meu conhecimento aumentar é maior, pois meu gestor é da mesma área que eu. E é ele quem me ensina e me motiva a aprender mais..."

Ainda, de acordo com Chiavenato (2014), muitas organizações desenvolvem esquemas de educação corporativa e universidades corporativas e virtuais para melhorar a gestão do seu capital intelectual. Esse parece ser o melhor investimento para o futuro.

As empresas bem-sucedidas utilizam indicadores de pouca rotatividade e maior fidelização de funcionários que permanecem por vários anos dentro das mesmas, garantindo a segurança na estabilidade financeira e pessoal de cada empregado, que enxergam um futuro promissor dentro da empresa.

A sexta pergunta questionou aos entrevistados sobre sua atual gerência, sobre o modelo de gestão da empresa e a opinião relacionada ao seu atual gerente. Quatro dos respondentes disseram que seu gerente é o seu líder, pois sabe desempenhar todas as funções que são responsabilizadas a ele. Três pessoas responderam ter um bom gerente, apesar de terem algumas opiniões adversas.

Segundo Cecília (1994) o tema liderança tem uma grande importância para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. O conceito assume uma conotação de "dom" mágico, responsável por um tipo de fanatismo inexplicável que alguns líderes conseguem exercer sobre seus liderados. Por isso, a palavra "liderança" reflete conceitos aparentemente distintos para diferentes pessoas. Contudo, vários pesquisadores passam assim, a definir liderança a começar de uma perspectiva individual, ressaltando aquele aspecto do fenômeno que lhe tenha maior importância.

De acordo com Mintzberg (1987a,1987b), a concepção de liderança define-se através da habilidade de influenciar subordinados. Também presume que o líder deve entender sobre os diversos processos de estratégia emergente, os quais diversos autores consideram de maior importância do que o método de planejamento estratégico.

Fica claro que o líder tem total influência sobre a equipe. Desempenhando suas funções de forma clara, ele se transforma em uma referência a ser “copiada”, de certa forma, por seus demais liderados. Influenciando, de forma direta, nos resultados apresentados pela empresa, de forma geral.

A sétima questão apresentada aos entrevistados, questionou-os sobre como é o relacionamento entre os colegas de trabalho. Cinco respondentes disseram que o convívio entre os colaboradores é ótimo. Os dois últimos responderam que o relacionamento entre os colegas de trabalho é bom. “É um lugar que eu gosto de trabalhar, devido a amizade entre todos.”

Se em cultura corporativa falávamos de valores, quando abordamos clima organizacional estamos focando diretamente as sensações e os sentimentos internos que aumentam ou diminuem o grau de SATISFAÇÃO dos profissionais dentro da organização (ROSSO, 2003, p79).

Analisando a pergunta, nota-se que o relacionamento está diretamente ligado ao clima organizacional, ao modelo de liderança e diversas atividades que são realizadas em conjunto para incentivar o trabalho de cooperação, reforçando, assim, a temática de trabalho em equipe.

A oitava pergunta do questionário, perguntou-se aos entrevistados se eles receberam algum tipo de curso de reciclagem ao longo dos anos trabalhados. Quatro dos entrevistados responderam que sim e três dos entrevistados disseram que não.

De acordo com Guaraci e João Vitor (2008) a procura pelo conhecimento tem muita importância e o profissional conquista espaço dentro da empresa. É uma consequência que dimensiona o grau de responsabilidade em desenvolver o aprendizado que recai sobre o próprio profissional de Administração em abordar meios de reciclagem para formar profissionais preparados e que se sobressaíam às tendências da empregabilidade.

Fica claro que cursos e aperfeiçoamento, mesmo após a estabilidade do funcionário na empresa, são de extrema importância. Com as rápidas e constantes inovações no mercado atual, os cursos de reciclagem trazem novos conhecimentos e mais segurança a cada funcionário ao desempenhar suas tarefas. Garantindo uma segurança pessoal e um posicionamento de destaque ao mostrar que é um funcionário preparado na hora da recepção ao consumidor.

A nona pergunta do questionário, perguntou-se aos entrevistados se eles observam uma mudança frequente no quadro de funcionários dentro da empresa e, se a partir disso,

passam a se sentir inseguros com a estabilidade e segurança de seu emprego. Seis dos respondentes disseram que não e um dos respondentes responderam que sim.

Para Ferreira e Siqueira (2005), o principal fator que influencia a rotatividade é a satisfação no trabalho, ou seja, as empresas necessitam desenvolver ações de comprometimento entre o funcionário e a empresa, desenvolver novos métodos que beneficiem seus colaboradores, identificar suas insatisfações e minimizá-las, desenvolver planos que aumentem a satisfação e diminuam a rotatividade.

Trabalhar com métodos de bonificações por produtividade e prêmios, ao cumprir metas em equipe, pode ajudar na satisfação pessoal dos funcionários. Gerando uma melhor relação com sua empresa e melhorando sua produtividade, garantindo benefícios para ambos os lados.

A décima pergunta, questionou aos entrevistados se eles se sentem valorizados dentro da empresa e se vêem como uma figura importante. Seis dos respondentes disseram que sim e um dos respondentes disse que não.

Embasado em Robbins (2003) os colaboradores consideram o dinheiro como um fator importante, mas também valorizam a estabilidade, oportunidade de crescimento e reconhecimento pelo serviço prestado e estão dispostos a trocar recompensas financeiras por mais opções, como crescimento e valorização profissional.

A valorização dos funcionários talvez seja, hoje, a mais importante tarefa das empresas para garantir sua sobrevivência no mercado. Um funcionário valorizado desempenha melhor seu papel e passa essa confiança aos outros que começam a fazer parte da equipe.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A influência do trabalho em equipe e treinamento na rotatividade de funcionários é algo muito importante dentro das organizações. Por isso, a formação de equipes sólidas e duradouras se fundamenta em um conjunto de assertividades tanto na hora de contratar um funcionário, como na maneira de conduzir uma equipe de trabalho. Baseado no estudo deste artigo, pode-se afirmar que a influência do trabalho em equipe e o treinamento passado pelas empresas atuam positivamente para a formação de equipes eficazes e eficientes para as mesmas. Desta forma, o treinamento ofertado pelas empresas é capaz de capacitar os colaboradores e manter o ciclo contínuo de aprendizagem, onde todos eles serão capazes de se adaptarem as inovações e as novas técnicas de mercado, sejam pela era da tecnologia ou pelo modo de lidar com seus clientes.

Conforme os autores citados no decorrer do trabalho, constatou-se que o clima organizacional de cada empresa tem influência direta na fidelização de cada colaborador, para que juntos formem uma equipe que seja capaz de interagir em conjunto e se torne progressivamente produtiva.

Com este estudo de caso, observou-se também que o posicionamento em que a empresa se encontra no mercado também conduz a forma com que seus funcionários agirão numa possível tomada de decisão. Se a empresa tem todos os pontos bem estruturados, ela é capaz de passar mais confiança aos seus colaboradores, de modo que eles se sentirão mais confortáveis em trabalhar por um período mais longo de tempo e terão a confiança de que seu emprego está assegurado, afinal a organização não estará enfrentando crises de rotatividade de colaboradores de forma frequente e repetitiva.

Por fim, considera-se que as empresas devem focar na influência do trabalho em equipe e no treinamento passado aos seus colaboradores, para que seja reduzido seu índice de rotatividade. Portanto, também é necessário que os líderes e gestores preservem um bom clima organizacional e passem treinamentos com regularidade para que os colaboradores se sintam valorizados dentro de seus respectivos cargos e tenham a chance de se capacitar ainda mais, diante das necessidades impostas pelo mercado.

Assim, haverá garantias de uma permanência maior dos funcionários, nas respectivas empresas, devido à formação de um sentimento de pertencimento oriundo de uma relação ganha-ganha no processo de formação das equipes e na manutenção das mesmas nas organizações em questão, bem como da otimização do potencial destas em suas respectivas funções.

6. REFERÊNCIAS.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas** - 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: A Administração do Sentido**. 1994, p.103.

BOSE, R. **Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis**. *Industrial Management & Data Systems*, v. 108, n. 4, p. 510-28, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º edição. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** - Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

DRUCKER, Peter. **CHOO, ChunWei. A organização do conhecimento.** 2003, p.28.

FERREIRA, M. L. C. Bisi; SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de intenção da rotatividade: estudo de um modelo psicossocial.** 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo, SP, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, António Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFRICHTER, Markus. **Como formar equipes eficazes.** São Paulo: Uma Editora, 2018. 3p. Disponível em: <https://www.clubedeautores.com.br/livro/como-formar-equipes-eficazes#.XPmRtlVKjcd/> Acesso em 26 de Maio de 2019.

KILPATRICK, James J. (1988). **Journal for Research in Mathematics Education.**Editorial, 1998.

KLEIN, K. J., & KOZLOWSKI, S. W. J. (2000).**From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research.** Organizational Research Methods, 3, 211–236.

MAANEN, John Van. **Reclaiming qualitative methods for organization research: a preface.**In Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, December 1979a.p 520-526.

MERRIAM, S. **Case study research in education: A qualitative approach.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos: treinamento.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy.** Harvard Business Review, July/Aug.1987a.

MINTZBERG, H. **Five Ps for strategy.** California Management Review, Fall 1987b.

PARASURAMAN, A. **Marketing research** - 2.ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PINHO, Maria Cristina Gomes de. **Trabalho em equipe de saúde: limites e possibilidades de atuação eficaz.** Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-58212006000200009/ Acesso em 18 de Maio de 2019.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E INOVAÇÃO, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 1, abr./jun. 2015.

RICO, Ramón; HERA, Alcover De La; TABERNERO, Carlos M. **Efectividad de los Equipos de Trabajo: una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009).**

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid, v. 26, n. 1, abr.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003. 524p.

ROSSO, Fabrízio. **Gestão ou Indigestão de Pessoas**. São Paulo; Edições Loyola, 2003.

SILVA, Guaraci Alves F., & SANTANA, João Vitor Santos. **O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise**. 2008, p. 4.

YIN, Robert. **Case study research: Design and methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1984.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, AntonioVirgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** - 2.ed. São Paulo: Artmed Ltda, 2014.