



**Eficácia das ações de *Team building* para pequenas e médias empresas sob a
perspectiva do treinamento vivencial**

Uma análise do fenómeno de influência de variáveis latentes sobre o espírito de equipe

Joseane Lima de Moura

**Lisboa
2012**



**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, EMPRESARIAIS
E TECNOLÓGICAS**

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM *PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E EMPRESARIAL*

**Eficácia das ações de *Team building* para pequenas e médias empresas sob a
perspectiva do treinamento vivencial**

Uma análise do fenómeno de influência de variáveis latentes sobre o espírito de equipe

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade
Planeamento Estratégico e Empresarial

Autor: Joseane Lima de Moura

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Co-orientador: Professor Doutor Paulo da Cruz Freire dos Santos

Lisboa 2012

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a DEUS e a JESUS CRISTO pela força, paz e discernimento que, tenho certeza, sempre me deram para continuar e concluir este trabalho.

Ao meu companheiro, amigo e incentivador, JOSÉ CARLOS pelo apoio incondicional.

Ao meu filho LUKAS e à minha família pela força, compreensão, paciência e amor;

A todos os professores e coordenadores deste curso, que participaram direta ou indiretamente da minha formação.

Ao Professor DOUTOR ÁLVARO LOPES DIAS por sua atenção, orientação e compreensão.

Ao inestimável Professor DOUTOR PAULO DA CRUZ FREIRE DOS SANTOS por sua dedicação, orientação e colaboração, atitudes que foram fundamentais para conclusão deste trabalho.

RESUMO

O treinamento como ferramenta fomentadora do comportamento funcional vem sendo muito discutido por diversos pesquisadores. Percebe-se que a diferença entre os conceitos de treinamento e desenvolvimento está cada vez mais imperceptível e que o treinamento tem ultrapassado as barreiras de um processo estático para se adequar às exigências funcionais em um sentido mais amplo e completo. Também, verifica-se que essa mudança tem como indutor principal o reconhecimento e/ou comprovação de resultados consistentes dentro das empresas por meio do investimento em pessoas. Nesse sentido, este estudo apresentou o *team building* como uma ferramenta capaz de proporcionar um treinamento com resultados positivos para Pequenas e Médias empresas. A partir da análise de conteúdo realizada, verificou-se que o *team building* trabalha com foco na edificação do espírito de equipe, tendo como objetivo unificar o grupo e conscientizar o indivíduo quanto a sua competência e contribuição para o alcance do objetivo empresarial. Para consubstanciar essa idéia foi montado um modelo teórico cujo objetivo foi verificar a influência do treinamento sobre o espírito de equipe, colocando-o frente à influência que a liderança e o incentivo à produtividade também podem provocar. Para validar esse modelo, foi utilizada uma técnica estatística com abordagem multivariada, SEM-PLS, a qual também proporcionou a verificação da força de relação existente entre as variáveis trabalhadas e a hierarquia da influência que as variáveis processo de treinamento, liderança e incentivo à produtividade exercem sobre o espírito de equipe, considerando uma relação entre 3(três) variáveis independentes e 1(uma) dependente. O resultado da pesquisa confirmou a influência das características do treinamento sobre o espírito de equipe, ressaltando a importância de observar seu desenvolvimento e o pós-treinamento e justificando a defesa de que técnicas como *team building* podem contribuir efetivamente para o sucesso de PME's, tendo em vista a compatibilidade dessa ferramenta com as expectativas do mercado atual em relação às pessoas. No geral, a defesa da idéia de que a vantagem competitiva de uma empresa de pequeno e médio porte pode ser efetivada através da valorização e motivação de seus funcionários, o que pode ser proporcionado a partir da utilização de recursos detentores de características fomentadores desses requisitos, a exemplo do *team building*, foi justificativa. Por fim, a partir dos resultados da pesquisa foram levantadas discussões acerca da questão norteadora deste trabalho e das hipóteses apontadas, assim como de prováveis implicações para gestão.

Palavras chaves: Treinamento, team building, variáveis e PME's,

ABSTRACT

Training as a tool to stimulate performance has been much discussed by many researchers. It is observed that the difference between the concepts of training and development is increasingly imperceptible and that training has exceeded the barriers of a static process to suit the functional requirements. Also, it is found that this change has been recognized and evidenced consistent results within the company through investment in people. Thus, this study showed the team building as a tool capable of providing training with positive results for small and medium sized enterprises. From the content analysis performed, it was found that team building works with a focus on building team spirit, aiming to unify the group and educating the person for his competence and contribution to the achievement of business objective. To substantiate this idea was set up a theoretical model aimed to verify the influence of training on team spirit, putting it ahead of the influence that leadership and productivity incentive may also cause. To validate this model, was used a multivariate statistical technique, the SEM-PLS, which verified the strength of relationship between the variables employed and the hierarchy of the variables that influence the training process, leadership and productivity incentive on the team spirit, considering a relationship between one dependent and three independent variables. The survey results confirmed the influence of the characteristics of training on team spirit, emphasizing the importance of observing their development and post-training and justifying the defense that techniques such as team building can contribute effectively to the success of , SMEs in order this tool is compatible with current market expectations for individuals. Overall, the defense of the idea that the competitive advantage of a small or medium sized enterprise can be accomplished through the enhancement and motivation of its employees, which can be provided from the holders of resource utilization characteristics promoters of these requirements, the example of team building, was confirmed. Finally, from the results of the research were raised discussions on the question guiding this work and the hypotheses, as well as likely implications for management.

Keywords: Training, team building, SMEs.

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO: AS INTENÇÕES DO ESTUDO	12
1.1 Delimitação do Tema	18
1.2 Formulação do Problema	19
1.3 Hipóteses	20
1.4 Objetivos	21
1.4.1 Objetivo Geral	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
1.5 Metodologia	22
1.6 Estrutura do trabalho	23
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 <i>Team building</i> : uma visão sistemática	24
2.1.1 Conceitos	25
2.1.2 Relação com aspectos laborais	26
2.1.3 Atividades: classificação e potenciais resultados	27
2.2 Treinamentos: um convite para aplicação do <i>team building</i>	30
2.2.1 Perspectiva histórica, no âmbito brasileiro	32
2.2.2 Motivação para promover treinamentos	33
2.2.3 Treinamento e estratégia organizacional: erros e acertos	35
2.3 Treinamento vivencial: um contexto para o <i>team building</i>	39
2.3.1 Histórias sobre o treinamento vivencial	40
2.3.2 Treinamento vivencial x tradicional	42
2.4 PME's: conceitos e características gerais	43
2.4.1 Classificação das empresas por porte: Referência brasileira	45
2.4.2 Apoio às PME's no Brasil	47
2.4.2.1 BNDES	47
2.4.2.2 SEBRAE	48
2.4.2.3 Constituição Brasileira	48
2.4.2.4 Lei Complementar nº 123/2006	49
2.5 Coadjuvantes do sucesso do <i>team building</i> dentro das empresas	49
2.5.1 Planejamento	49
2.5.2 Comunicação	50
2.5.3 Cultura organizacional	51
2.5.4 Liderança	53
2.6 Considerações finais	54

CAPÍTULO 3 – PESQUISA: ANÁLISE DO FENÔMENO DE INFLUÊNCIA DE VARIÁVEIS LATENTES SOBRE O ESPÍRITO DE EQUIPE.	56
3.1. Caracterização da pesquisa: Metodologia adotada	58
3.1.1. Abordagem	58
3.1.2. Estrutura	58
3.1.3. Procedimentos técnicos	59
3.1.4. Tipologia do estudo	59
3.1.5. Local da pesquisa e referência temporal	59
3.1.6. População e amostra	60
3.1.7. Perfil dos participantes da pesquisa	60
3.1.8. Procedimentos e ferramentas utilizados para coleta dos dados	60
3.1.9. Instrumentos de medidas	61
3.1.10. Utilização das informações colhidas	62
3.1.11. Dificuldades e limitações	62
3.2. Análise qualitativa: expectativas em torno do treinamento	63
3.2.1. Participação no planejamento do treinamento	64
3.2.2. Percepção de falhas durante a aplicação do treinamento	65
3.2.3. Preferência quanto à metodologia do treinamento	65
3.2.4. Avaliação pós-treinamento	65
3.2.5. Percepção da importância do treinamento	66
3.2.6. Consequências do treinamento	66
3.2.7. Aplicação dos resultados obtidos com o treinamento	67
3.3. Análise quantitativa: montagem e validação do modelo teórico.	67
3.3.1. Apresentação do modelo teórico	71
3.3.1.1. Pressupostos adotados para análise estatística do modelo teórico	73
3.3.1.2. Construção do diagrama de caminhos e modelo inicial	76
3.3.1.3. Procedimentos de exclusão de indicadores	78
3.3.2. Validação estatística	79
3.3.2.1. Delimitação dos parâmetros.	80
3.3.2.2. Validação do modelo de mensuração	81
3.3.2.2.1. Primeira avaliação	82
3.3.2.2.2. Segunda avaliação	82
3.3.2.2.3. Terceira avaliação	84
3.3.2.2.4. Quarta avaliação	86
3.3.2.2.5. Avaliação final	87
3.3.2.3. Validação do modelo estrutural	89
3.3.2.3.1. Variância explicada	90
3.3.2.3.2. Coeficientes de caminho e a respectiva significância	91
3.3.2.3.3. Correlação entre as variáveis	93
3.4. Resultados: apresentação e discussão	98
3.4.1. Resultados segundo análise qualitativa	98
3.4.2. Resultados segundo análise quantitativa	99
3.4.3. Análise das hipóteses defendidas	100

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES	103
4.1. Conclusões teóricas	105
4.2. Contribuição para gestão	107
4.3. Limitações do estudo e futuras investigações	110
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	111
APÊNDICE I - Quadro de Constituição, Extinção e mortalidade das empresas brasileira durante o período de 2000 a 2010.	120
APÊNDICE II – Relação de Projetos Apoiados pelo BNDES	121
APÊNDICE III - Modelo do Questionário Utilizado	123

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	ATIVIDADES TEAM BUILDING I	28
QUADRO 2	ATIVIDADES TEAM BUILDING II	29
QUADRO 3	FATORES QUE INFLUENCIAM A TRANSFERÊNCIA DO APRENDIZADO	39
QUADRO 4	CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR PORTE (SEBRAE)	46
QUADRO 5	CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR PORTE – RESOLUÇÃO Nº59/1998 DO MERCOSUL	46
QUADRO 6	CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR PORTE – BNDES	47
QUADRO 7	INDICADORES DA VARIÁVEL PROCESSO DE TREINAMENTO - BLOCO "A"	69
QUADRO 8	INDICADORES DA VARIÁVEL: LIDERANÇA - BLOCO "C"	69
QUADRO 9	INDICADORES DA VARIÁVEL INCENTIVO À PRODUTIVIDADE - BLOCO "D"	70
QUADRO 10	INDICADORES DA VARIÁVEL ESPÍRITO DE EQUIPES - BLOCO "B"	71
QUADRO 11	PARÂMETROS PARA VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	80
QUADRO 12	PARÂMETRO PARA VALIDAÇÃO DO MEDELO ESTRUTURAL	81
QUADRO 13	PARÂMETROS PARA ANÁLISE DA CORRELAÇÃO	95

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	RESUMO DOS RESULTADOS DA PESQUISA - 1ª PARTE DO QUESTIONÁRIO	64
TABELA 2	ANÁLISE DA "AVE" I	82
TABELA 3	ANÁLISE DA "AVE"II e (ρ c) I	83
TABELA 4	ANÁLISE DE CAMINHOS I	83
TABELA 5	ANÁLISE FORNELL-LARCKER I	83
TABELA 6	ANÁLISE DA "AVE"III e (ρ c) II	84
TABELA 7	ANÁLISE DE CAMINHOS II	84
TABELA 8	ANÁLISE FORNELL-LARCKER II	85
TABELA 9	ANÁLISE DAS CARGAS CRUZADAS	85
TABELA 10	ANÁLISE DA "AVE"IV e (ρ c) III	86
TABELA 11	ANÁLISE DE CAMINHOS III	86
TABELA 12	RESUMO DO RESULTADO DA ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO	88
TABELA 13	VARIANCIA EXPLICADA, R^2	90
TABELA 14	ANÁLISE DE CAMINHO - COEFICIENTE β E SIGNIFICÂNCIA	91
TABELA 15	CORRELAÇÕES PRINCIPAIS	95
TABELA 16	CORRELAÇÕES SECUNDÁRIAS	96

LISTA DAS FIGURAS

FIGURA 1	MODELO TEÓRICO DE INVESTIGAÇÃO	72
FIGURA 2	DIAGRAMA DE CAMINHOS - MODELO INICIAL	77
FIGURA 3	DIAGRAMA DE CAMINHOS - MODELO FINAL	89

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CHA	Competências, Habilidades e Atitudes
DNRC	Departamento Nacional de Registro do Comércio
EC	Emenda Constitucional
GMC	Grupo Mercado Comum – poder executivo, decisório.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MPMES	Micros, Pequenas e Médias empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	Partial Least Squares (Mínimos quadrados Parciais)
PME	Pequenas e Médias Empresas
RH	Recurso Humano
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEM	Structural Equation Modeling (Modelação de Equações Estruturais)
SIMPEP	Simpósio de Engenharia de Produção
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TEAL	Treinamento Vivencial ao Ar Livre
VL	Variável Latente

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO: AS INTENÇÕES DO ESTUDO

Segundo Barbosa (2010),

Estamos em uma época de similaridade no mercado. A grande parte dos produtos e serviços é semelhante, tal que hoje a qualidade comercial não é tida mais como diferenciação e sim como uma obrigação. Aqueles que não possuírem esta característica sairão do comércio em curto prazo. [...] O fator preço merece um comentário adicional, mas também já não é tão decisivo como foi em outras épocas. Com o advento da tecnologia e especificamente dos sites de comparação de preço, o consumidor está mais do que nunca no comando. Ele pode rapidamente observar quem tem o melhor custo a oferecer e, na maioria dos casos, a diferença é praticamente nula.

A situação acima exposta levanta questões sobre o que as empresas devem fazer para serem mais convincentes quando da conquista e fidelização de seus clientes.

Como alternativa para essas questões, um dos recursos utilizados por muitas empresas tem sido o desenvolvimento de competências e do espírito de equipe através do treinamento.

Dentro desse contexto, o treinamento deixa de representar uma atividade estática, com programação padrão, e se transforma numa ferramenta flexível cuja finalidade é provocar um aprendizado que proporcione não só conhecimento técnico, mas também motivação, compromisso e fomentação de competências, habilidades e atitudes compatíveis com os objetivos estratégicos da empresa.

Até porque, como bem citou Barbosa (2010),

Em um mundo similar e high-tech, o empreendedor precisa estar atento em criar atividades que fazem a verdadeira diferença: uma equipe feliz e de boa vontade para atender seu consumidor. Isso verdadeiramente supera qualquer tipo de processo, certificações de qualidade ou sistemas de informática.

Todavia, é importante ressaltar que esse processo não deve ser pensando como uma “via de mão única”, onde só o funcionário base precisa se adaptar e/ou se capacitar para as novas exigências do mercado. Os líderes, ou gestores, também precisam rever seus conceitos, culturas ou suas competências no trato com pessoas. Caso contrário, a empresa continuará patinando diante das tendências e indicações do mercado contemporâneo.

Nesse sentido, Diniz (2006) chama a atenção para a seguinte questão:

O mundo empresarial cada vez mais exige competência por partes dos empresários. E isso é mais complexo ainda quando se trata de gerir pessoas. É o recurso mais difícil de ser administrado. Entretanto, como não existem empresas sem pessoas, não adianta lamentar. Ao invés de lamentações é preciso desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes. O empresário necessita reunir características, sejam elas natas ou aquelas adquiridas através de capacitação, para manter um bom relacionamento com a sua equipe de colaboradores.

Na oportunidade, vale acrescentar o que apontou Borges-Andrade (2002, p.32) quando da exposição do seu estudo sobre medidas em avaliação de treinamento,

O desenvolvimento de competências pessoais diversificadas se transformou em estratégia organizacional, cuja efetivação leva evidentemente a maiores expectativas de controle e a uma redução drástica do âmbito do que pode ser realmente considerado como autogestão. [...] As noções de sistematização, de tecnologia e de intencionalidade, que pareciam mais restritas ao conceito de 'Treinamento', podem ser sorvidas pelo conceito de 'Desenvolvimento' [...] T & D parecem estar intimamente relacionados e seus conceitos podem estar perdendo as claras fronteiras que os separavam [...].

A partir das reflexões acima, este trabalho chama a atenção para duas vertentes: as PME's e o *team building*. Esse considerado aqui como uma ferramenta com potencial capacidade para produzir resultados positivos, consistentes e duradouros junto ao capital humano daquelas empresas, no que diz respeito à construção de equipes e ao desenvolvimento de aspectos comportamentais promissores.

Em relação às Pequenas e Médias Empresas, PME's, vale destacar sua importância e relevância para o País. O que as colocam na condição de merecedoras de atenção especial.

Drucker, há mais de 30 anos, já preconizava a impossibilidade de descartar a existência das pequenas e médias empresas quando apontava que:

Empresas pequenas e grandes não são alternativas. São complementos. A empresa grande depende das empresas médias e pequenas, que por sua vez, dependem da empresa grande. [...] são interdependentes, com as pequenas geralmente exigindo uma grande, e a grande, por sua vez, dependente das pequenas. (DRUCKER, 1975, p. 720).

Por outro lado, também é certo que: "A pequena empresa tem recursos limitados, principalmente de gente capaz. [...] necessita dedicar especial atenção a tornar eficaz o seu principal executivo. [...] Têm que se assegurar que seus recursos sejam empregados aonda

[sic] produzem resultados” (DRUCKER, 1975, p. 723-725). E no que tange a empresas de médio porte:

[...] é uma empresa que tem a liderança em uma área bastante limitada, mas já reconhecida e importante. Manter esta posição de liderança é o segredo do sucesso de empresas médias. Diluí-la é cortejar o fracasso. [...] Uma média empresa requer, em suma, grande autodisciplina administrativa. (DRUCKER, 1975, p.731).

Dessa forma, cabe dizer que as empresas de pequeno e médio porte são imprescindíveis, mas para se manterem e justificarem seus investimentos precisam superar desafios de ordem econômica/financeira e pessoal/social constantemente.

Para Longenecker et al (2007, p.353):

Pequenas empresas têm grande necessidade particular [sic] de desenvolver funcionários profissionais e da área gerencial. Independentemente de terem apenas algumas ou várias posições-chave, devem assegurar-se de que os indivíduos que ocupam essas posições trabalhem de maneira eficaz.

Contudo, apesar de muitos empresários serem sabedores das características acima e de até reconhecê-las em seus empreendimentos, o fato é que as PME's continuam representando um empreendimento marcado pelo risco de ser inconsistente, instável ou de vida curta.

No Brasil, o número de empresas que surgem é bem significativo, mas a taxa de mortalidade também o é. Em 2010 foram constituídas 617.836 empresas, distribuídas nos 27 estados brasileiros, porém, no mesmo ano, foram extintas 215.024 empresas, o que indica uma taxa de mortalidade nacional de 34,80%, conforme quadro estatístico apresentado pelo Departamento Nacional de Registro do Comércio – DNRC, referente ao ano de 2010 (RANKING..., 2011).

Além disso, quando se verifica o movimento de constituição e extinção de empresas brasileiras num período de 10 anos, 2000 a 2010, conforme quadros constantes no Apêndice I, percebe-se que a taxa de mortalidade (considerada a fórmula extinção/constituição *100) vem crescendo gradativamente.

O estado do Rio Grande do Sul, pertencente à segunda região com maior contribuição no PIB brasileiro, 16,60% (EXPANSÃO..., 2011, p.87) chegou a apresentar taxa de mortalidade empresarial de mais de 50% a.a, nos últimos 4 anos. O estado de São Paulo, pertencente à região com maior representação no PIB brasileiro, 56%, (EXPANSÃO..., 2011,

p.72) apresentou em 2009 e 2010 uma taxa de mortalidade empresarial equivalente a do Brasil, 35%.

Diante do que foi exposto, pode ser dito que a situação das empresas no Brasil sugere instabilidade empresarial e/ou existência de barreiras que impedem a permanência/continuidade das mesmas.

Entretanto, apesar do panorama acima, há empresas brasileiras que, além de conseguirem permanecer no mercado, têm alcançado crescimento anual de mais de 50, 80, 100, 200%. Qual seria o segredo dessas empresas?

Em 2011, a revista Exame PME publicou um estudo feito com 250 pequenas e médias empresas que mais prosperaram nos anos de 2008, 2009 e 2010. Desse estudo, duas questões merecem destaque: 1º) O que essas empresas fazem para serem mais eficientes? e 2º) Que fatores foram decisivos para a expansão/crescimento das pequenas e médias empresas estudadas?

As duas questões acima foram respondidas pelas empresas pesquisadas através do método de escolha múltipla e obtiveram o seguinte resultado (cf. O QUE O ESTUDO REVELA, 2011, p 48; 49):

- Para primeira questão, o fator *treinar funcionários para produzir mais* foi apontado por 65% das empresas, ficando atrás apenas de *revisão de processos, uso de softwares de gestão e busca de créditos*.
- Para segunda questão, o fator *investimentos em recursos humanos* foi indicado por 62% das empresas e sua colocação ficou atrás apenas do *controle de custo*. Além disso, a projeção feita para os próximos 5 (cinco) anos coloca esse fator no topo da lista, tendo em vista que 80% das empresas estudadas apontaram que o *investimento em recursos humanos* deverá ser o fator mais decisivo para obtenção do crescimento nos 5 anos seguintes.

Dentro dessa expectativa, a apresentação do *team building* como uma alternativa para fomentar a idéia de treinamento e/ou do investimento em recursos humanos pretende não só chamar a atenção das empresas para os potenciais resultados dessa ferramenta, mas também para a possibilidade de uma efetiva obtenção de retorno e sucesso empresarial através das pessoas.

Até porque, como já foi discutido acima, qualidade e preço continuam sendo variáveis importantes quando da diferenciação entre as empresas. Porém, não são mais suficientes quando do enquadramento dessas empresas no rol de bem sucedidas.

A similaridade e, por que não dizer, a facilidade de imitação e/ou remodelagem de produtos originais entre os concorrentes é cada vez maior e o que vai, realmente, diferenciar um produto/serviço do outro é o comportamento, habilidade ou atitude que lhe for atribuída quando da negociação pertinente.

Além do mais, considerando a atual conjuntura, é importante frisar que o treinamento precisa estar vinculado à concepção de que:

São as pessoas que fazem as coisas acontecerem. Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamentos para obterem um retorno garantido. Para elas, treinamento não é despesa, mas um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. (CHIAVENATO, 2004, p.338).

Nesse sentido, o treinamento considera as necessidades empresariais detectadas em determinado momento e o seu conceito é suplantado com característica do desenvolvimento comportamental, indo além das expectativas que o enquadram em um “conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho” (DESSLER, 2003, p.140).

Por esse motivo, uma proposta de treinamento vivencial/experiencial, ou do *team building* propriamente dito, merece atenção especial, pois se trata de uma alternativa com grande potencial quando da busca de resultados concretos e consistentes, no que tange ao desenvolvimento de habilidades, atitudes e competências profissionais, além de apresentar características convidativas e atrativas para os participantes. Uma vez que:

A essência do conceito de team building está intrinsecamente ligada ao fomento de espírito de equipe, por meio de diversas atividades, geralmente em formato outdoor. Tais atividades são uma importante 'ferramenta' capaz de reforçar e desenvolver o conhecimento e coesão entre membros de uma organização. [...] Além disso, as iniciativas de Team Building contribuem para descomprimir, quebrar o gelo, entusiasmar e motivar, proporcionando uma nova energia aos colaboradores, que se reflete na sua produtividade e na atitude no trabalho (VELLOSO, 2008, p.52).

Ademais,

A aprendizagem acontece por um processo cognitivo imbuído de afetividade, relação e motivação. Assim, para aprender é imprescindível 'poder' fazê-lo, o que faz referência às capacidades, aos conhecimentos, às estratégias e às destrezas necessárias. Para isso, é necessário “querer” fazê-lo, ter a disposição, a atenção e a motivação suficientes (LIMA, 2008).

Também, como oportunamente lembrou Moreira (2010):

A sabedoria milenar nos ensina: ‘O que ouço, esqueço. O que vejo, lembro. O que faço, aprendo’. O método vivencial trabalha exatamente estes três conceitos, fazendo com que a aprendizagem seja adicionada através de experiências didáticas, simulações e trabalhos lúdicos. Os participantes enfrentam situações que questionam seus paradigmas, exigindo criatividade e vontade de mudar para superá-las.

Dessa forma, em observância ao que tem sido apontado sobre treinamento vivencial, ou *team building*, é possível dizer que esse conceito em treinamento pode representar uma oportunidade para tirar o melhor do profissional utilizando suas próprias limitações e forças internas.

Conforme exposto pela empresa de Consultoria e treinamentos *El-kouba*:

Um dos grandes objetivos do treinamento empresarial ao ar livre é fortalecer o relacionamento entre a equipe, motivando e estimulando os integrantes para a superação de limites pessoais e de grupo. Outro ponto forte entre os resultados é a promoção da reflexão sobre mudanças e posicionamentos diante da realidade corporativa moderna e do mercado.

Para empresa *Cat aventuras*:

Treinamento vivencial é um processo através do qual o educando constrói seu conhecimento e desenvolve habilidades e valores a partir de experiências diretas. Desse modo, ele é ativamente engajado intelectualmente, emocionalmente, socialmente e fisicamente na solução de problemas, assumindo responsabilidades, sendo criativo e construindo significados. O uso de metáforas, associando as situações-problema às do dia-a-dia, fornece um ambiente didático de auxílio na aprendizagem e na mudança de comportamento.

Já a empresa *Treinamento Vivencial* faz referência ao "TRAL", definindo-o como sendo:

Um treinamento vivencial realizado ao ar livre, usado para o desenvolvimento de equipes, visando coesão, comunicação, quebra de paradigmas, busca de novas soluções, confiança, mostrando aos colaboradores a importância de seus papéis na estratégia da empresa e em seus relacionamentos com clientes e fornecedores, tanto dentro, como fora da empresa e literalmente os fazem 'vestir' a camisa.

Diante do exposto, uma das principais preocupações deste trabalho foi clarificar o significado do tema *team building*, o que ocorreu a partir de uma explanação geral sobre o assunto, apresentada de forma sistematizada, com abordagem objetiva e de fácil entendimento. Ao mesmo tempo em que foi promovida uma correlação entre os objetivos do *team building* e os conceitos que norteiam o treinamento, criando assim, um contexto "familiar" a todos.

1.1 Delimitação do Tema

Tendo como tema: *Eficácia das ações de Team building para pequenas e médias empresas sob a perspectiva do treinamento vivencial – Uma análise do fenômeno de influência de variáveis latentes sobre o espírito de equipe*, julgou-se importante apresentar a seguinte delimitação.

No que se refere às ações do *team building*, essas deverão ser consideradas dentro do contexto do treinamento. Sendo as classificações e/ou nomenclaturas individuais dessas ações tratadas como referência, com o fim, exclusivo, de identificar seu processo e estrutura. Isso porque, a idéia que norteia as ações do *team building* neste trabalho está atrelada aos procedimentos de treinamento, ou desenvolvimento, de pessoas.

Por outro lado, enquanto treinamento, o *team building* deverá ser entendido a partir de observações feitas em torno do funcionamento do TEAL – Treinamento vivencial, ou experiencial, ao ar livre.

Nesse sentido, o capítulo "2" apresenta uma explanação sobre *team building*, *treinamento* e *TEAL*, organizada com o intuito de favorecer o entendimento acerca da conexão existente entre esses 3(três) temas.

Também, no capítulo "2", consta a contextualização das PME's, tendo como espaço de referência geral o Brasil e local o Estado de Alagoas.

Com isso, a delimitação do tema deste trabalho tem a seguinte inclinação:

- *Team building* sob a perspectiva do Treinamento Vivencial/experiencial, analisado como uma ferramenta capaz de proporcionar resultados eficazes para as PME's, conforme análise do fenômeno de influência de variáveis latentes sobre o espírito de equipe, baseada em dados colhidos em empresas localizadas no Estado de Alagoas, Brasil, com limite temporal 2009 e 2010.

1.2 Formulação do Problema

Em um dos artigos expostos no XII SIMPEP por Larozecki Neto e Caciatori Júnior (2006, p.3), verifica-se o seguinte apontamento:

[...] as PMEs possuem recursos limitados e são vulneráveis a qualquer mudança dentro da empresa ou no ambiente do negócio. Além disso, essas empresas devem se preocupar com a eficiência interna, não existindo espaço para custos inúteis, arriscados e infundados, como ocorre às vezes nas grandes empresas.

Por outro lado, percebe-se que os prognósticos em torno das PME's conduzem essas empresas a investir mais em treinamentos como forma de assegurar melhores resultados através do seu R.H.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, com 14.181 entrevistas, utilizando como período base 2003-2005:

Programa de treinamento de pessoal passou a ser uma forte preocupação do empresariado – cerca de 40% dos executivos das empresas ativas, nestes últimos anos, afirmou ser esta uma política necessária, uma vez que pessoal mais bem capacitado aumenta a competitividade da empresa (FATORES CONDICIONANTES..., 2007, 30).

Com isso, é válido ressaltar que ao se falar em treinamentos é preciso considerar o que isso representa em ganhos reais para a empresa e qual a relação custo-benefício intrínseca

na proposta correspondente, principalmente quando se percebe que há uma expectativa cada vez maior em relação à importância dessa alternativa para o sucesso empresarial e para contenção de custos no que se refere à retenção de talentos e redução de gastos com recrutamento.

Até porque, como foi apontado por Ferreira (apud EMPRESAS..., 2008), sócio da Terco Grant Thornton.

Reter profissionais é importante para o sucesso, a longo prazo, de todas as empresas. [...] recrutamento é um processo caro e uma organização que está sempre perdendo seus talentos não vai progredir e crescer. Além disso, mudar constantemente de colaboradores aumenta o trabalho de quem permanece na companhia, criando desconforto na equipe.

Dessa forma, diante de contrapontos como limites estruturais e de recursos *versus* necessidade de manutenção/retenção/capacitação de funcionários, e ao considerar a proposta deste trabalho, nos deparamos com a seguinte questão:

- Por que devo implantar atividades de *team building* em minha empresa?

1.3 Hipóteses

- H₁ – Existe correlação entre o processo de treinamento (desenvolvimento do treinamento e pós-treinamento) e a liderança;
- H₂ – Existe uma forte e positiva correlação entre o processo de treinamento (desenvolvimento do treinamento e pós-treinamento) e o incentivo à produtividade (incentivo organizacional e comportamento produtivo);
- H₃ – Existe correlação com força equivalente entre as variáveis independentes estudadas e a variável dependente espírito de equipe;
- H₄ – Entre as variáveis independentes estudadas a maior influenciadora do espírito de equipe é o pós-treinamento;
- H₅ - Mais de 50% da variação no espírito de equipe pode ser explicada pela influência do processo de treinamento, incentivo à produtividade e a liderança;

- H₆ - A teoria que aponta uma relação de influência positiva, confiável e consistente entre o processo de treinamento, incentivo à produtividade e liderança sobre o espírito de equipe é verdadeira;
- H₇ - A defesa do *team building* como uma ferramenta eficaz para as empresas pode ser justificada com a análise estatística dos dados acerca da influência de variáveis latentes sobre o espírito de equipe.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

- Analisar o fenômeno de influência das variáveis *processo de treinamento*, *liderança* e *Incentivo à produtividade* sobre a variável *espírito de equipe*.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Promover a apresentação de informações acerca de conceitos, características e atuação das atividades *team building* que confirme sua correlação com as características de um treinamento com capacidade de auxiliar no atendimento de necessidades comportamentais do mundo empresarial;
- b) Identificar aspectos presentes no contexto das pequenas e médias empresas capazes de justificarem a adoção do treinamento com *team building*;
- c) Demonstrar, através da análise da pesquisa realizada, que o tema treinamento ainda é percebido como uma ferramenta importante para o desenvolvimento de equipes e profissional;
- d) Apresentar um modelo teórico que represente o objetivo geral deste trabalho capaz de ser validado estatisticamente;
- e) Apontar um diagnóstico acerca de uma ou mais variáveis, consideradas como preditoras do espírito de equipe, que melhor traduz o significado do *team building* e sua influência na efetivação do espírito de equipe.

1.5. Metodologia

Para analisar as ações do *team building* como uma proposta de resultados eficazes para as PME's foi preciso consubstanciar as vertentes do processo proposto, promovendo uma averiguação empírica em torno de três eixos: TEAL, treinamentos e PME's.

Em relação aos dados acerca do *team building* e/ou TEAL, foram utilizados: Conteúdo de artigos e fontes eletrônicas, em especial sites de empresas que trabalham com essas ferramentas e pesquisas já realizadas sobre o assunto.

Quanto às PME's, a pesquisa teve seus dados colhidos em fontes secundárias, a exemplo de sites oficiais da Secretária de Desenvolvimento, Junta Comercial, SEBRAE, entre outros.

No que diz respeito aos treinamentos tradicionais, houve a utilização das fontes Secundárias e Primárias, essas quando da aplicação de questionário junto a participantes de treinamento em empresas localizadas no estado de Alagoas, escolhidas aleatoriamente, e aquelas quando da análise de conteúdo provenientes de pesquisas realizadas por outros autores sobre assunto.

Sendo assim, a pesquisa teve a seguinte característica:

➤ Abordagem

- Qualitativa, quando considerada a exposição de informações baseadas em análise subjetiva e de autores estudiosos do assunto tratado;
- Quantitativa, quando apresentada informações baseadas em interpretações numéricas e com análise estatística correspondente.

➤ Procedimentos técnicos

- Análise bibliográfica – fase em que foi consultado material já publicado, constituído principalmente por livros, artigos, periódicos e materiais disponibilizados na Internet;
- Análise documental – fase em que foram utilizados materiais com tratamento analítico [fonte secundária];
- Levantamento de dados – fase em que houve o envolvimento da interrogação direta a pessoas cujo comportamento desejou-se conhecer [fonte primária].

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi montado considerando 4(quatro) capítulos, conforme descrição abaixo:

- O 1º de caráter introdutório, centralizando os aspectos motivacionais e metodológicos utilizados como base para o desenvolvimento do trabalho;
- O 2º delimita o contexto dos temas, circunscrevendo conceitos e considerações correlatos em torno de uma idéia central, através de uma fundamentação teórica devidamente explorada;
- O 3º apresenta uma investigação, contendo o levantamento e a análise qualitativa e quantitativa de dados colhidos em fontes primárias. Tendo como norte a idéia de que as ações do *team building* podem produzir resultados eficazes no âmbito das Pequenas e Médias Empresas e a averiguação do impacto produzido por determinadas variáveis no espírito de equipe;
- O 4º tem caráter conclusivo, nele constam as considerações finais do autor sobre o resultado obtido com a investigação, bem como sobre as limitações encontradas quando da realização da pesquisa e sobre as potenciais contribuições para a Gestão Empresarial.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Administrar empresas requer afinidade e discernimento para lidar com os objetivos da gestão funcional, entre eles o de alcançar metas, consolidar sua cultura organizacional e crescer. A gestão funcional, por sua vez, é formada e direcionada por pessoas cujas competências e habilidades influem diretamente na eficácia do modelo de gestão adotado.

Dentro desse contexto e acreditando que a adoção de uma ferramenta que estimule a motivação e a condução do capital humano contribui para formação de processos de gestão propensos ao sucesso, este trabalho apresenta o *team building* como instrumento capaz de evidenciar competências comportamentais favoráveis à obtenção da melhoria de resultados gerenciais no âmbito de *pequenas e médias empresas*.

Contudo, a abordagem em torno dos temas *Team building* e *PME's* impulsiona o escritor a seguir por caminhos e visões diversas, tendo em vista o grande número de teorias e conceitos formados sobre os mesmos.

Sendo assim, presente o aspecto subjetivo do pesquisador, têm-se, a seguir, apontamentos e considerações ponderados com a finalidade de circunscrever e ressaltar a idéia norteadora deste trabalho, facilitando a percepção do leitor em relação à linha de pensamento defendida.

2.1 *Team building*: uma visão sistemática

A performance do *Team Building* tem como características principais o aspecto lúdico, desafiante e de ambientação outdoor, resultando numa proposta de efeito inusitado e inovador para os participantes.

Quanto ao aspecto lúdico, vale acrescentar o que observaram Moraes e Schwartz (2009, p.1) quando citaram que:

O treinamento lúdico consiste em determinados tipos de atividades, focalizando, especificamente a brincadeira, o jogo, o prazer e a diversão, como características básicas, sendo oferecido às empresas em forma de experiências, neste caso, vivenciadas em ambiente fora do trabalho, ou outdoor.

2.1.1 Conceitos

Quando se lê sobre *team building* percebe-se que ele não tem um conceito universal e, muito menos, uma receita padrão de funcionamento. Trata-se de atividades com características lúdicas e desafiadoras que podem se revestir de simplicidade ou de complexidade, praticadas, geralmente, fora do ambiente de trabalho, com capacidade de incrementar, inovar e tornar o processo de treinamento e/ou aprendizado convencional mais convidativo e proveitoso.

Sendo assim, considerando os fatores experiência e conhecimento acerca da prática do *team building*, vale observar, a seguir, a conceituação adotada por empresas que aplicam essa metodologia.

A empresa *Mamute* (2011), que atua na área de *treinamento e desenvolvimento*, faz a seguinte referência:

São atividades lúdicas inovadoras realizadas na maior parte das vezes em formato outdoor, com o objetivo de instigar o espírito de equipe, a integração, trazendo exemplos que façam a relação com os problemas do dia-a-dia do ambiente de trabalho e, dessa forma, melhorar o desempenho das equipes refletindo em resultados de maior produtividade para as empresas.

Ainda, a empresa *View Solution* diz que *Team building* “é um processo de motivação que tem como objetivo criar o espírito de equipe num grupo de pessoas, gerar sentimento de pertencimento, união, sintonia e cumplicidade, aprimorando a forma das pessoas interagirem, se interligarem e trabalharem em conjunto”.

Para a empresa de consultoria *Compass*, “O *team building* é uma metodologia que alinha as competências e a diversidade do grupo aos objetivos da empresa. Energiza e fortalece o grupo e o incentiva a buscar soluções diferentes para problemas rotineiros de forma participativa”.

Enfim, o *team building* pode ser classificado como atividade, metodologia, processo ou práticas especializadas. Porém, todo entendimento sobre o tema em questão resulta na concepção de construção e/ou desenvolvimento de equipes, com foco no papel individual dos participantes no que tange às suas habilidades profissionais e suas competências natas, o que acontece através de um sistema de aprendizado onde as emoções são trabalhadas em paralelo com os aspectos instrutivo e profissional.

Até porque:

O uso de dinâmicas nos processos alternativos de educação em grupos visa proporcionar momentos educativos que possibilitem ao grupo vivenciar situações inovadoras em todos os níveis. Ao confrontar comportamentos, hábitos, valores e conhecimentos, espera-se que os participantes sejam levados a uma avaliação e reelaboração individual evolutiva, podendo assim potencializar o grupo no aprimoramento da subjetividade e no próprio processo de educação e construção do conhecimento e da prática social (GONÇALVES; PERPÉTUO, 2005, p.26).

2.1.2 Relação com aspectos laborais

Quando se fala em treinamentos, a principal indicação se refere a um programa cuja abordagem ofereça uma relação entre seus conceitos e a prática laboral vivenciada no dia-a-dia dos treinandos.

Nesse sentido, um estudo com 3 grupos de trabalho, num total de 39 participantes, realizado por Silveira e Coelho Júnior (2009, p.6), numa empresa de Capixaba, atuante no Estado de Minas Gerais, Brasil, pertencente ao seguimento de operações/logísticas florestais, revelou o seguinte:

Na análise dos três grupos, apesar das diferentes abordagens em torno do tema, verificou-se um ponto em comum, a assimilação dos conceitos apresentados ocorre de forma mais efetiva, a partir do momento em que os participantes buscam um significado prático aos procedimentos apresentados. Essa conclusão justifica-se, em função do nível de envolvimento da visão prática e conceitual que foi ampliada de forma gradativa em cada grupo.

Além do mais, como oportunamente lembrou Nunes (2009):

Está também provado que a construção de processos de trabalho articulados e integrados passa pelo aprofundamento dos elos sociais e do conhecimento das virtudes e defeitos de cada um. Este objectivo *[sic]* é mais facilmente alcançado numa actividade lúdica fora da empresa, onde predomina um ambiente informal e descontraído. [...] o team building contribui para quebrar o gelo entre as pessoas, descomprimir, entusiasmar e motivar, o que se reflecte na produtividade e atitude no trabalho em equipa *[sic]*.

Isso porque, as atividades de *team building*, “[...] diferentes das situações que ocorrem no cotidiano de uma empresa, têm total relação de associação comparativa aos problemas do dia-a-dia cooperativo” (MORAES; SCHWARTZ, 2009, p.4).

Dessa forma, é possível acrescentar que o *team building* realça a possibilidade das empresas de serem favorecidas em suas ferramentas de gestão frente aos desafios internos e externos.

Por outro lado, direcionar pessoas não é um processo fácil. A motivação, principal responsável pelo comportamento pró-ativo e produtivo, é condição intrínseca a cada indivíduo, não podendo ser ensinada ou imposta, o que gera por parte das empresas e de seus líderes a sensação de impotência frente a iminentes desinteresses, cansaços e conflitos em sua equipe.

De acordo com Bergamini (1990, p.60-62):

Sob o ponto de vista concreto, não tem sido fácil aceitar que praticamente nada se possa fazer para motivar ou administrar a motivação dos outros. [...] Em verdade parece que não se podendo motivar ninguém o que resta a ser feito é facilitar o livre curso da energia motivacional contida no interior de cada pessoa.

Portanto, vale enfatizar que a adoção de uma ferramenta como o *team building* é uma alternativa suplementar de grande ajuda, pois além de proporcionar o aprendizado em relação a temas funcionais necessários ao desenvolvimento de uma empresa, também estimula e facilita a motivação do participante.

Conforme foi citado pela empresa *Time Consultoria*, “trabalhos em *team building* tem trazido um diferencial enorme para as empresas porque promove uma alteração motivacional que perdura por muito mais tempo”.

Além disso, “Sentir, aprender y mejorar. Son las três palabras mágicas que componen prácticamente cualquier actividad que tenga que ver con llamados programas de Teambuilding [sic]” (I PER QUE NO, 2010).

2.1.3 Atividades: classificação e potenciais resultados

Quando da elaboração deste trabalho verificou-se que o *team building* contempla uma grande variedade de atividades. Esportes, jogos, brincadeiras e dinâmicas são situações passíveis de se reverterem em uma formação *team building*, onde serão acrescentadas metodologias especiais para extrair dos eventos as respostas e reflexões necessárias.

Também, percebe-se que a formação em *team building* não acontece de maneira aleatória. Existe um processo que inclui planejamento, organização e acompanhamento que precisa ser cuidadosamente observado.

Para Fullmann (2006):

[...] *team building*, trata-se de uma modalidade não convencional, que envolve os indivíduos de forma física, emocional e cognitiva [...] desafiando os membros da equipe a superarem desafios percebidos – por meio de simulações cuidadosamente planejadas, e desafios reais [...]. A escolha dos orientadores e do programa deve ser muito criteriosa para não resultar apenas em uma aventura ou brincadeira [...]. As atividades devem ser selecionadas após um diagnóstico criterioso dos relacionamentos pessoais e profissionais, das formas de trabalho, das pressões para obter resultados e da cultura da empresa e sua disposição para mudança.

Quanto a classificação das atividades de *team building*, seguem 2 (dois) quadros expositivos contendo algumas designações, características e objetivos utilizados no mercado.

QUADRO 1 - ATIVIDADES TEAM BUILDING I		
ATIVIDADE	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS
Trekking de regularidade	Caminhada por trilha repleta de desafios, com o auxílio de bússolas e planilhas de navegação, o Trekking exercita a excelência estratégica. As equipes: ➤ Percorrem trechos estabelecidos num tempo e com controle; ➤ Realizam provas especiais, que exigem disposição e habilidades inusitadas dos participantes.	Avaliar o planejamento e a organização do grupo na superação de obstáculos.
Jumanji	Uma gincana interativa em que é preciso superar desafios a todo momento. As charadas, provas e enigmas são montados de acordo com o objetivo do treinamento. A meritocracia é feita por notas. É feito um comparativo entre o comportamento dos participantes e sua postura na empresa, num clima de alto astral e conquista onde cada um tem clara a contribuição dada ao sucesso do grupo.	Observar alianças e discrepâncias à medida em que as equipes mantêm [ou não] uma visão sistêmica e colaborativa da dinâmica.
Acústico	Na medida em que os participantes tomam seus lugares o som de instrumentos se afinando toma o ambiente; A interação com uma banda de JAZZ traz à tona analogias entre o trabalho dos músicos e o cotidiano das empresas. Considerando que na banda é preciso criar regras claras, improvisar sem atrapalhar o colega, inovar sem perder o conjunto e a harmonia e se destacar num solo sem perder a perspectiva da importância do todo.	Com a história da música como pano de fundo, leva os participantes a perceberem que a mudança é a única constante, que a adaptação freqüente é a regra para sobrevivência e que os transgressores de hoje são os gênios de amanhã.
Pão de queijo	De posse de uma receita básica e sob orientação de um chefe de cozinha os participantes têm que reinventar o pão de queijo. Parte do grupo vai em busca de nichos, realizando pesquisas e delimitando os mercados de atuação da empresa. Propondo sugestões de tamanho, forma, sabor e modo de apresentação do produto. Outra parte, literalmente, coloca a mão na massa. Com as diretrizes recebidas eles transformam numa realidade palatável as necessidades levantadas junto aos potenciais clientes. O resultado final é um produto tangível acompanhado de uma apresentação ajustada ao seu público alvo.	Observar a criatividade e a interação alcançada pelo grupo.

Fonte: elaboração própria, baseada em informações disponíveis em *Desenvolvimento...*

QUADRO 2 - ATIVIDADES TEAM BUILDING II		
ATIVIDADE	CARACTERÍSTICAS	OBJETIVOS
Carton boat	É uma prova de habilidade desportiva, artística e ao mesmo tempo construtiva, que consiste inicialmente na construção de uma embarcação, usando apenas cartão e uma quantidade pré-estabelecida de fita-cola. Em seguida será feita uma competição na água, que pode ser num rio, no mar, num lago ou até mesmo numa piscina. São criados um ou vários grupos, aos quais é atribuído um objetivo a atingir. Para isso o grupo tem que criar, construir, comunicar, inventar, interagir e divertir-se. O Carton Boat gera um envolvimento ativo e multi sensorial, cheio de emoções e muito divertido.	Obter dos participantes o máximo de envolvimento físico, emocional e experiencial.
CSI – crime scene investigation	No contexto de uma reunião de empresa, convenção, jantar de negócios... de repente, um crime é cometido! Todos os participantes, divididos em equipes, são chamados a investigar o crimine, 2/4 com a ajuda de técnicas e equipamentos forenses. As investigações seguem o seu curso... é preciso procurar e interrogar testemunhas, encontrar objetos, examinar provas ... reunir tudo e todos que pode ser úteis para descobrir o culpado e ... Puni-lo corretamente! O enredo do Team Building é projetado especificamente para cada tipo de evento, com base em objetivos e necessidades de negócios concretos, sejam eles lúdicos, educacionais, conferências, incentivos etc.	A atividade é dirigida principalmente às empresas que queiram integrar, através de uma atividade coletiva (jogo do grupo) nas suas reuniões ou atividades motivacionais.
Italian team cooking culinário	Os administradores das empresas vão para a cozinha. Desenvolvimento da criatividade e das relações interpessoais que se criam num trabalho de equipe, através da metáfora “A arte da Culinária”. O que poderá acontecer quando um grupo de pessoas, para desenvolver e aumentar a sua motivação e o espírito de pertença ao grupo, utiliza a cozinha como laboratório de crescimento? A atividade de italian team cooking é uma atividade que nestes últimos anos está muito na moda nas empresas italianas e no resto do mundo.	O objetivo é passar algumas horas agradáveis com os colegas de trabalho, num ambiente criativo, partilhando física e operativamente uma atividade de equipe, colaboração e relacionamento. O ambiente acolhedor da cozinha, com todos os seus prazeres sensoriais, o ambiente doce e relaxante da sala de jantar, ambos os locais perfeitos para boas conversas, locais onde nascem e tomam forma palavras, pensamentos e sentimentos.
Caça ao tesouro Lisboa sintra porto	As tradicionais atividades de CAÇA AO TESOURO foram transportadas para o universo corporativo, proporcionando uma vivência marcante, com alto grau de comprometimento, Os participantes, divididos em equipes deverão encontrar um tesouro, e para isso deverão decifrar pistas e enigmas, se orientar por mapas e cartas topográficas, utilizar ferramentas como bússolas, chaves e outras para conseguir atingir seu objetivo. O Tesouro tem diversas possibilidades de configuração, de acordo com os objetivos e recursos da empresa, podendo ser itens simbólicos, brindes, premiações e outros.	Permite valorizar diversos elementos e competências necessárias para o ambiente de trabalho: Integração, superação, motivação, estratégia. Com foco além da diversão.

Fonte: elaboração própria, baseada em informações disponíveis em *BGBUILDING...* (2011)

Enfim, não há grande relevância na classificação das atividades realizadas em *team building*, visto que sua titulação/abordagem não tem como objetivo isolar o evento, mas tão somente apresentá-lo segundo as especificidades do momento ou do objetivo trabalhado.

Até porque como resumiu Trindade (2010): “Numa palavra, o fundamental em formação do *team building* não é a actividade [sic] proposta, por muito divertida, estranha e complexa que seja, mas sim aquilo que se faz disso e como”.

Isso posto, vale acrescentar que, é preciso estar atento para que a opção pelas atividades de *team building* aconteça em função de situações empresariais compatíveis com suas características, finalidade e possibilidades e, com isso, se evite investimentos em vão ou retorno abaixo das expectativas criadas.

Em Portugal, por exemplo, a utilização do *team building* para formação de equipes é uma prática popular. Contudo, a aplicação dessas técnicas tem ocorrido, com grande frequência, com abordagem inadequada ou incompatível com a fase em que a equipe se encontra. Técnicas de *team building* voltadas para orientação de características de melhoria que surgem durante a socialização e o desenvolvimento da equipe são frequentemente aplicadas em equipes com alguma maturidade e que já desenvolveram estruturas informais e padrões normativos de comportamento (GRAÇA; CAETANO, 2009, p.26; 27).

O resultado do acima exposto é um alto investimento em ações de *team building* com pouco retorno ou efeito reduzido dessas ações no desempenho organizacional (GRAÇA; CAETANO, 2009, p.26).

2.2 Treinamentos: um convite para aplicação do *team building*

A modernização da empresa deve começar pelas pessoas que nela trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, aos equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços. Essas são as consequências da modernização. O produto final dela, mas não a sua origem. O impulso alavancador da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e nos conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência (CHIAVENATO, 2005, p.157).

Sendo assim, uma interpretação generalizada em torno do treinamento diria que o mesmo é uma ferramenta utilizada para alcançar a melhoria, ou a preparação, de uma pessoa em relação a determinado processo, através da educação/instrução de procedimentos e/ou comportamentos.

Segundo Trasatti (2005, p.40), "o treinamento das pessoas é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa. A isso chamou-se *know-how*, ou

seja, a capacidade de realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e o tempo definidos pelo planejamento".

Contudo, vale enfatizar que “as áreas de enfoque do treinamento têm se expandido nos últimos anos. [...] Os funcionários de hoje podem também necessitar de treinamento em formação de equipes, tomada de decisões e capacidade de comunicação” (DESSLER, 2003, p.140).

A Empresa Toyota, por exemplo, tem sido uma importante defensora do treinamento como ferramenta para aperfeiçoamento e desenvolvimento de seus profissionais.

Segundo Liker e Meier (2008, p.36):

O que permite à Toyota perseverar a despeito dos desafios que enfrenta é a filosofia dominante na empresa, que preconiza que somente as pessoas é que são capazes de pensar, solucionar problemas e buscar aperfeiçoamento. As pessoas são vistas como a chave para a expansão e para o fortalecimento da Toyota.

Por esse motivo, “A Toyota trabalha continuamente para melhorar seus métodos de treinamentos” (LIKER; MEIER, 2008, p.41). Para tanto,

A Toyota vem dando mais e mais ênfase ao treinamento com a abertura de três centros regionais de treinamentos chamados Global Production Centers: um na Tailândia, para dar suporte ao Oriente; Um na Inglaterra, para atender à Europa; e um terceiro no Kentucky, para todas as unidades da América do Norte. Centros-satélites estão sendo desenvolvidos em todas as unidades da empresa, no mundo inteiro. (LIKER; MEIER, 2008, p. 43).

Até porque “O segredo do sucesso da Toyota está nos resultados extraordinários conseguidos por pessoas comuns [...] a abertura de centros regionais de treinamentos indica o desejo da Toyota de continuar melhorando o esforço dedicado ao Treinamento” (LIKER; MEIER, 2008, p.54).

Diante do acima exposto, a abordagem do treinamento como um convite para aplicação do *team building*, feita como titulação deste item, se justifica. Principalmente porque essa premissa está embasada pelo fato de que o treinamento representa hoje uma porta de entrada para conceitos e/ou métodos relacionados à inovação, criatividade e desenvolvimento de competências que implicam satisfação institucional, construção de equipes fortes e resultados consistentes.

Isso porque, a razão de existir do treinamento está cada vez mais direcionada para possibilidade de transformar, preparar ou motivar pessoas a agirem conforme necessidades funcionais e comportamentais detectadas dentro do ambiente laboral.

2.2.1 Perspectiva histórica, no âmbito brasileiro

No Brasil, as perspectivas em torno do tema treinamento têm relação direta com as transformações sofridas pela área de Recursos Humanos.

Segundo Vecchioni (2010):

Há algumas décadas iniciou-se na administração de empresas um caminho sem volta: a humanização. [...]. Nos últimos anos, as "pessoas" começaram a surgir como o grande foco de sustentação do negócio. Por muito tempo, a área de Recursos Humanos foi pensada e executada como aquela que apenas admitia, demitia, aplicava testes e fazia os funcionários participarem de "cursinhos" que, na maioria das vezes, não tinham razão alguma para existirem. Surgiu, então, em 1975 a lei 6.297 de incentivo fiscal para formação de mão de obra. [...] Esperava-se também que o treinamento das organizações iria, enfim, decolar por meio de investimentos em materiais, equipamentos e, principalmente, em pessoas. A expectativa não correspondeu à realidade. Em muitas organizações os recursos continuaram a ser investidos nos mesmos cursos sem utilidade, na modernização de salas de treinamento e em contratações de assistentes e assessores que, em sua maioria, não agregavam nada à organização. A abundância de recursos chegou ao fim em 1990 com a revogação da lei de incentivo fiscal. Diante de um cenário pouco transformador, a área de Recursos Humanos quase chegou ao fim. No excesso de subjetividade faltavam números, metas e, principalmente, resultados mensuráveis. Mas o novo conceito de 'gestão de pessoas' surgiu para proporcionar uma verdadeira transformação na área e recuperar a essência da relação entre a empresa e seu quadro funcional, hoje chamado de equipe de colaboradores - que traduz a ação de trabalhar em conjunto. Chefe passou a ser denominado gestor e, então, passaram a sentir a ausência de algo que pudesse contribuir para esse novo modelo. Assim, foram descobertas as competências, que se resumem em conhecimentos, habilidades e atitudes que deveriam ser adquiridas, desenvolvidas e aplicadas pelos colaboradores para que estes se mantivessem alinhados com os objetivos estratégicos estabelecidos pelas empresas. [...]. Além disso, o treinamento deixou de ser visto como um custo e passou a ser um investimento real e o processo seletivo passou a ser elaborado e aplicado com base no que a empresa precisa, e não na subjetividade do gestor.

A partir da análise do acima exposto, pode ser dito que o treinamento ao longo dos tempos passou por transformações que ampliaram a concepção defendida em relação ao mesmo, agregando às expectativas de instrução que lhes são pertinentes uma visão de intervenção e/ou desenvolvimento de competências, o que fez com que o treinamento deixasse de ser considerado como um dispêndio financeiro para as empresas para se transformar em um investimento quando da busca de resultados por meio das pessoas.

Todavia, é possível que ainda existam muitos conflitos em relação à definição e representatividade do treinamento no âmbito empresarial.

Nesse sentido, Leite e Posthuma (1996) alertaram sobre a seguinte questão: “há diferenças significativas entre as próprias empresas quanto ao conceito de treinamentos. Sabe-se, por exemplo, que há firmas que computam como treinamento reuniões que pouco tem a ver com aprendizagem”.

Ademais, “Pesquisas acadêmicas apontam que muitas empresas tentam antecipar a necessidade dos trabalhadores em treinamento, criando uma lacuna entre como as tarefas devem ser executadas e o que realmente o funcionário precisa fazer para que o objetivo seja atingido” (VILHENA, 2009).

Por fim, no que tange às expectativas em torno do treinamento, um ponto merece atenção especial: as expectativas formadas dependerão do conceito adotado sobre o treinamento. Se o mesmo for tratado como um curso, reunião, formação ou orientação técnica, as expectativas se restringirão a uma mera comprovação de aprendizagem, ou a um cumprimento de horas.

Por outro lado, se a aceção acerca do treinamento for de instrumento fomentador de resultados pertencentes à estratégia organizacional, então as expectativas serão de desenvolvimento, aprimoramento e inovação. Até porque, nesse caso:

[...] o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. (CHIAVENATO, 2004, p. 339).

2.2.2 Motivação para promover treinamentos

Motivos para promover um treinamento podem ser formados a partir da idéia de necessidade. Identificar a necessidade do treinamento em relação à determinada situação ou pessoa significa justificar a aplicação do treinamento.

Nesse sentido, vale considerar a seguinte observação:

[...] Necessidades de treinamento são as 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. [...] uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a 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 funcionários, para organização e, sobretudo, para o cliente. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo (CHIAVENATO, 2004, p.344).

Dessa forma, “é preciso ter em mente que um programa de treinamento bem desenhado tem um impacto positivo na qualidade das tarefas executadas, diminuição de desperdícios, melhoria no tempo de execução das atividades e maior aproveitamento do potencial do novo funcionário” (VILHENA, 2009).

Para Coelho (2008) “o fato é que o treinamento é primordial para capacitar, desenvolver, integrar e estimular as pessoas, permitindo-lhes realizar mais com menos, ensinando-as a trabalhar mais inteligentemente”.

Além disso, vale acrescentar como motivação para promover treinamentos sua forte influência em aspectos cruciais para o sucesso organizacional como, por exemplo: comportamentos, turnover e estratégia.

No que diz respeito ao **comportamento**, Lacerda e Abbad (2003, p.78) fazem a seguinte consideração:

As organizações têm questionado a eficácia das ações de treinamento, buscando avaliar o retorno de seus investimentos nessa área. No entanto, o uso do treinamento é uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa.

Quanto ao tema **turnover**, Ferreira, Marçal e Resende (2010, p.4) apresentaram um estudo a respeito do *treinamento profissional como opção para alterar o índice de rotatividade de pessoal*, onde foram consideradas informações constantes no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2007, do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos, que apontou o seguinte:

[...] Em se tratando de reter talentos na empresa, notamos que o treinamento e o desenvolvimento sempre são fundamentais. Se um funcionário puder, ele preferirá crescer dentro da própria empresa em que trabalha e possui o círculo de amizades, a mudar para outra que é uma incógnita.

Sobre o contexto da **estratégia**, Silva (2006, p. 93) postou no artigo sobre *Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial*, o qual foi elaborado a partir de uma pesquisa que contou com uma amostra de participantes de 33 gestores e 375 empregados treinados, que:

A vantagem competitiva da organização é creditada, em algum grau, à integração dos programas de treinamento com a estratégia organizacional. [...] Empregados treinados constituem verdadeira fonte de vantagem competitiva, uma vez que são os responsáveis, em última análise, pela inserção estratégica do produto ou serviço da organização no mercado.

Até porque, como foi apontado por El-kouba et al. (2009, p.298), “Os programas de treinamento e desenvolvimento são primordiais para que as pessoas adquiram conhecimentos, habilidades e atitudes e também para que não se dissociem das mutações do mundo a sua volta”.

Sendo assim, “[...] a capacitação e o desenvolvimento das pessoas, mais do que ações que requerem investimentos financeiros, caracterizam-se como valores organizacionais e podem ser considerados, por si só, também um objetivo estratégico (EL-KOUBA et al., 2009, p.306).

2.2.3 Treinamento e estratégia organizacional: erros e acertos

Segundo Levy (1992, p. 161),

A estratégia é vista com uma interação sistêmica de ações que solucionam problemas. [...] deve cobrir três processos: o da detecção do problema, o da definição de objetivos e o da orientação das soluções. [...] é o **processo de aprendizagem** através do qual a Alta Direção tenta alcançar níveis de aspiração, objetivos e metas, fazendo o uso mais eficiente de seus recursos. É o **processo de aprendizagem** da força que deve ser aplicada para poder chegar ao desenvolvimento (friso do autor).

Dessa forma e considerando que o principal recurso empresarial para prover resultados e produtividade são as pessoas, o tema treinamento deixa de ser relacionado a uma simples justificativa de ação social e passa a fazer parte do pensamento estratégico das empresas.

Até porque, como foi citado por Silva (2006, p.92), “é alto o volume do investimento em programas de treinamento e, em um ambiente em que os recursos são cada vez mais escassos, torna-se vital o alinhamento dos objetivos de treinamento com os objetivos estratégicos da organização”. Além disso:

Apesar das diferenças de enfoque, a maioria das teorias sobre administração estratégica atribui elevado grau de importância ao papel das pessoas e dos grupos na implementação das estratégias organizacionais. [...] A aceitação crescente de recursos internos como fonte de vantagem competitiva trouxe legitimidade à afirmação de que as pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso na implementação de estratégias (EL-KOUBA et al, 2009, p.296).

Com esse pensamento, muitas empresas estão apostando em treinamentos como um instrumento de estratégia para alavancar recursos financeiros, motivar seus funcionários e promover inovação.

Isso posto, vale considerar o que foi registrado por Lopes e Cunha (2007, p.18), após estudo realizado sobre a área de Gestão de Recursos Humanos:

A grande evolução nos mercados e o seu constante crescimento obrigam a que as organizações adotem [sic] uma estratégia organizacional de modo a manterem a sua forte competitividade. A aposta numa filosofia de transformação e enriquecimento das pessoas, estratégias e estruturas, permite às organizações o seu bom desenvolvimento e qualificação para o futuro. Todo o processo de formação acarreta benefícios para o desenvolvimento organizacional.

Contudo, o processo de treinamento não pode ser visto como um simples procedimento. As fases de levantamento de necessidades, planejamento, execução, por exemplo, fazem parte de sua estrutura e não podem ser desconsideradas, tendo em vista que isso poderá representar desperdício de tempo e de dinheiro.

[...] sem planejamento adequado que identifique por que fazer o treinamento, quando e onde realizá-lo, quem participará, quem ministrará, quanto será investido, como será mensurado o resultado e o que a empresa e colaboradores ganharão com a atividade, corre-se o risco de efetivamente ver tempo e dinheiro desperdiçados (COELHO, 2008).

No que diz respeito à integração das expectativas do treinamento às estratégias organizacionais, além da inobservância dos procedimentos acima elencados outros aspectos **inibem o sucesso de um treinamento**. Entre esses aspectos inibidores podem ser citados:

- Contratação de treinamentos sem planejamento adequado, sem qualidade e sem objetividade, visando cumprir com uma obrigação social sem maiores expectativas e ao menor custo, buscando sempre “fazer mais por menos” independente dos resultados e da compatibilidade com a real necessidade setorial/profissional.

Ao que parece o treinamento está sendo feito muito mais como uma atividade comum às rotinas do RH do que como parte de um planejamento estratégico em prol do desenvolvimento organizacional, o que pode ocorrer pelo desconhecimento da amplitude deste campo de estudo e, por conseguinte, dos benefícios que o mesmo pode acarretar para a organização e para os colaboradores, dentro de uma visão menos isolada e mais sistêmica de treinamento (CAMPOS et al, 2004, p. 445).

- Vilhena, JB (2009) Presidente do Instituto MVC (Educação Corporativas com foco em Resultado), aborda esse assunto ressaltando um hábito de muitas empresas: “Contratar treinamentos por mixaria” e faz as seguintes considerações sobre os motivos pelos quais as organizações chegam a se orgulhar quando contratam treinamentos procurando obter o menor custo possível:

Muitas vezes as áreas de RH/T&D não têm consciência de sua importância estratégica e passam a acreditar que a única relevância que podem ter é na hora de ‘espremer’ o budget. Trata-se do popular – e às vezes tremendamente ingênuo – fazer mais por menos; Muitos profissionais de RH/T&D são despreparados para comprar treinamentos. [...] não possuem visão sistêmica de negócio e acabam acreditando que treinamento é uma atividade que tem início e fim em si própria. É muito comum que a área de RH/T&D não pratique uma “postura consultiva”[...]. É comum que a área de RH/T&D não possua as ferramentas necessárias para mensurar o retorno do investimento em treinamento. Nesse caso é melhor ficar com a ilusão, sensação que fizemos ‘muitas horas de treinamento por empregado’. Não importa que essas horas todas tenham sido desperdício de tempo, paciência e recursos. (VILHENA, JB, 2009).

- Pouco interesse empresarial no que tange aos estudos e comprovações feitas sobre treinamentos;

Há avanços nas pesquisas sobre treinamento. Um deles diz respeito à identificação de fatores que afetam a eficácia de treinamentos em ambientes organizacionais. No entanto, são poucas as evidências de que as organizações estejam realmente aplicando os resultados de pesquisas científicas na elaboração de seus programas de treinamento. (LACERDA; ABBAD, 2003, p.78).

- Dificuldade para se comprovar, demonstrar ou mensurar a importância e o retorno de investimentos feitos em treinamentos;

O fato é que a maioria dos executivos de recursos humanos não consegue mostrar a importância e, principalmente, o impacto desses treinamentos para seus pares e superiores. Os argumentos ainda estão muito à base da percepção e pouco na ponta do lápis (MANSO, 2009).

Há, nas empresas, poucos estudos demonstrando resultados palpáveis das ações de treinamento, as quais, muitas vezes, são compradas como pacotes e aplicadas sem estudo sistemático de necessidades reais de treinamento. Tais pacotes evidenciam modismos que prometem revolucionar a produtividade nas áreas e a motivação dos funcionários, mas não demonstram confirmação empírica da efetividade de suas ações. (LACERDA; ABBAD, 2003, p.78).

- Para Borges-Andrade (2002, p.35), “São grandes as barreiras que impedem o desenvolvimento de instrumentos de mensuração no nível de aprendizagem. O que foi feito até agora permite concluir que os avanços absolutos foram pequenos”.

No tocante à **transferência do aprendizado para o local de trabalho**, Silva (2006, p.96) apontou que:

O suporte organizacional tem sido relatado como crucial para a transferência das habilidades adquiridas em treinamento. [...] Percebe-se, portanto, que a identificação de necessidades de treinamentos guarda estreita relação com a estratégia organizacional e com o suporte organizacional para transferência das habilidades adquiridas em treinamento.

Também, a partir de uma análise qualitativa sobre *transferência de aprendizagem*, embasada por uma pesquisa realizada sobre o sistema de T&D do Banco do Brasil, com 36 (trinta e seis) participantes, Araújo (2005, 177-191) apresentou em sua tese de doutorado fatores que influenciam e que dificultam a transferência do aprendizado, entre eles podem ser destacados:

QUADRO 3: FATORES QUE INFLUENCIAM A TRANSFERÊNCIA DO APRENDIZADO	
Fatores facilitadores da transferência de aprendizagem:	Fatores dificultadores da transferência de aprendizagem: dentro das expectativas no processo de T&D – antes, durante e após a realização dos eventos.
➤ Características da clientela [treinados] – motivação, atitudes e habilidade para aplicar o aprendizado e necessidade de T&D; ➤ Características dos programas de T&D – Desenho instrucional. Abordagem prática dos conteúdos, nível de entrega do programa, estratégias de reforço de aprendizagens pós-treinamento; ➤ Características do ambiente organizacional – suporte depois da participação em eventos de T&D: suporte à transferência: suporte psicossocial, suporte gerencial; oportunidade para desempenhar e de aplicação imediata.	➤ Decisões anteriores à operacionalidade dos programas de T&D – falta de critérios na indicação para treinamentos: pessoas indicadas para ações de T&D sem vínculos com necessidades atuais ou futuras; falta de um sistema de análise de necessidades de T&D; Preferências/privilégios para determinados cargos em relação ao acesso de programas de T&D; ➤ Durante a execução dos programas de T&D – distanciamento entre experiências de aprendizagens e situação real de trabalho do aprendiz; indisponibilidade de espaço físico; insuficiência de tempo para estudar; má qualidade das informações normativas e falta de condições desejáveis [tranquilidade, privacidade]; ➤ Pós-treinamento – restrições ambientais ao desempenho pós-treinamento: falta de suporte gerencial à transferência de aprendizagem, volume de trabalho e a pressão por resultados organizacionais.

Fonte: elaboração própria, baseada em informações disponíveis em Araújo (2005, p. 177-191).

Sendo assim, seja pela dificuldade de mensurar os resultados dos treinamentos ou pela falta de cuidado quando da contratação do respectivo programa, ou, ainda, pela dificuldade para aplicar o aprendizado no ambiente de trabalho, o fato é que o sucesso dos treinamentos, enquanto estratégia organizacional, pode ser frustrado com ações e pensamentos equivocados acerca dos planos em relação ao mesmo feitos antes, durante e após a sua implementação.

2.3 Treinamento vivencial: um contexto para o *team building*

O treinamento vivencial é uma alternativa cujos resultados inspiram boas expectativas no que tange à motivação de comportamentos adequados ao ambiente de trabalho, resolução de conflitos gerenciais e formação e/ou consolidação de equipes.

Nesse sentido, este trabalho defende essa metodologia de treinamento como uma contextualização para o *team building*. Isso porque, aqui é considerado o fato de que a aplicação do TEAL é analógica e/ou equiparável a direcionamentos, características e premissas presentes no *team building*.

De um modo geral, o TEAL – Treinamento Vivencial ao Ar Livre acontece por meio de programas compostos por diversas atividades ao ar livre como: Trilhas ecológicas; Falsa Baiana; Jogos de Guerra; entre outros. Essas atividades estimulam a quebra de barreiras internas, lançam idéias novas e permitem que o participante saia da rotina e experimente sensações e emoções, até então, nunca vivenciadas por ele enquanto membro de uma equipe de trabalho. (MENEZES, 2001).

Dessa forma, similarmente às pretensões que rodeiam o *team building*, “[...] quando uma empresa resolve investir em treinamentos vivenciais, a justificativa mais consistente é a idéia de propiciar algo que realmente sugestione e estimule a superação de limites e a integração das equipes” (MENEZES, 2001).

Para empresa *Time Consultoria*, “A ‘**educação experiencial**’ é uma orientação filosófica, voltada à educação e ao desenvolvimento, que valoriza e encoraja ligações entre **atividades concretas e teorias** para maximizar a aprendizagem” (friso do autor).

2.3.1 Histórias sobre o treinamento vivencial

A filosofia da educação experiencial foi criada por Kurt Hahn, em 1920, na Alemanha, para ajudar as pessoas a aprenderem e a se desenvolverem, colocando como idéia essencial impelir pessoas à experiência. Em 1945 a Educação Experiencial já estava espalhada pelos 5 continentes, sendo a maior organização que cuida desse assunto a AEE (Association for Experiential Education), a qual tem sede nos Estados Unidos e promove conferências, seminários e projetos em parceria com diversas universidades (CAT AVENTURAS)

Entre as muitas histórias contadas sobre o Treinamento Vivencial, conta-se que no ano de 1941, quando da ocorrência da segunda guerra mundial, Kurt Hahn foi convidado por um amigo, Sr. Lawrence Holt, à época proprietário da companhia marítima Blue Funnel Line que oferecia seus navios para o reforço de guerra da Grã-Bretanha, para estudar o porquê do maior índice de mortandade no mar ser dos marinheiros mais jovens. Por que os rapazes mais moços, teoricamente os mais fortes, morriam mais facilmente do que os mais velhos? Após análise, Kurt Hahn concluiu que as principais causas desse contra-senso eram: a falta de experiência de vida e a conseqüente falta de autoconfiança – os jovens simplesmente não se achavam capazes de sobreviver às situações a que estavam sendo expostos e morriam. Com

essa informação em mente, o professor Kurt Hahn fundou no País de Gales um programa de treinamento progressivo objetivando fazer com que os jovens recrutas descobrissem suas forças internas e desenvolvessem a autoconfiança necessária para sobreviver aos duros desafios da guerra. Hahn deduziu que **por meio do treinamento ao ar livre** os jovens marinheiros poderiam aprender que possuíam forças interiores muito maiores do que supunham e desenvolver capacidade para encontrar soluções e coragem para sobreviver – o programa foi um sucesso e passou a ser chamado por Sir Lawrence Holt como OUTWARD BOUND, uma expressão naval que significa que o navio está deixando o porto seguro com destino aos desafios do mar, uma analogia aos jovens que deixavam a segurança de seus lares para enfrentarem as aventuras da vida. (DINSMORE, 2004, p.26; 27).

No Brasil, o TEAL começou a decolar a partir da apresentação de seminários sobre o tema contratados pelo fundador da empresa Amil, Edson Bueno, que acreditou na ideia. O primeiro seminário sobre TEAL aconteceu em 1992 para os gerentes da empresa AMIL e teve como tema: *Team building*. No início, entretanto, apesar de ter um histórico de sucesso em outros países, no Brasil o TEAL enfrentou o ceticismo de alguns consultores quanto a sua aplicabilidade no contexto brasileiro. Contudo, a concepção de que o que falta aos novos empreendedores brasileiros não é determinação, nem disposição para correr riscos, porém maior experiência na gestão empresarial e a autoconfiança necessária para enfrentar riscos crescentes quando o negócio começa a expandir-se indicava o TEAL, que desenvolve técnicas progressivas de treinamento empresarial em vários contextos, fortalece a autoconfiança e ensina a trabalhar em equipe, como uma forma de aprendizagem adequada para os executivos brasileiros, o que foi confirmado ao longo dos anos, inclusive com o surgimento de várias empresas de treinamento experiencial no País (DINSMORE, 2004, p.45;46).

De um modo geral, pode ser dito que a história sobre o treinamento experiencial é delineada pela crença de que o ser humano é capaz de se desenvolver e de superar obstáculos e dificuldades através do despertar e do aprimoramento de suas próprias forças internas e da sua capacidade de trabalhar em equipe.

Ademais, o sucesso do método de treinamento experiencial desenvolvido por Kurt, OUTWARD BOUND, o qual nasceu em meio à brutalidade da guerra, onde o cenário era hostil, tenso e impróprio para qualquer desenvolvimento humano, aponta que a retirada do indivíduo de um ambiente de trabalho com entraves para a prática de um treinamento

vivencial/experiencial ao ar livre é capaz de reverter situações limites de fraqueza, inseguranças e fracassos.

2.3.2 Treinamento vivencial x tradicional

A análise sobre a proposta de um treinamento vivencial indica que sua estrutura é montada a partir de uma preocupação particular acerca do comportamento, habilidades e atitudes dos participantes, fazendo com que essa metodologia se diferencie da metodologia tradicional no que diz respeito ao direcionamento do aprendizado pretendido: nesse foca-se, principalmente, o trabalho/atividade, naquele foca-se, principalmente, a pessoa e suas características/forças internas.

Como foi citado por Kamia (2010):

Não é raro encontrar pessoas com dificuldade de se adaptarem a um novo ambiente de trabalho, um novo cargo com novas responsabilidades, ou a processos de mudanças. O medo, a ansiedade, são fatores emocionais que impedem o profissional a dar o melhor de si no trabalho, prejudicando a qualidade de vida, o desempenho e o relacionamento interpessoal.

Nesse caso, “Os treinamentos vivenciais auxiliam no auto-conhecimento, na aprendizagem de novos comportamentos e, principalmente, a colocar em prática o conteúdo aprendido. Essa é a grande vantagem sobre os treinamentos de capacitação tradicional” (Kamia, 2010).

Sobre o assunto, a empresa *Treinamento Vivencial* postou que:

O treinamento vivencial é caracterizado por fazer o participante desenvolver seu “CHA” – Competências, Habilidades e Atitudes – durante a participação deste tipo de treinamento. Conseqüentemente a absorção do conteúdo do programa é imediata, através de vivências e das sensações. Esta vivência é comparada à prática no dia-a-dia dentro da organização ou equipe, mostrando todas as suas possibilidades. (TREINAMENTO VIVENCIAL).

Para Moreira (2010):

Todo treinamento é menos proveitoso quando seus participantes interagem de forma passiva. Neste ponto a metodologia vivencial se difere, pois é caracterizada pela experimentação ativa dos participantes, onde o papel principal da aprendizagem fica a cargo do próprio treinado. Isto facilita um envolvimento maior deste, na busca por uma aprendizagem mais efetiva, proveitosa, competitiva e duradoura.

Também, Menezes (2001) citou que:

Abaixo os padrões comportamentais previsíveis. A superação dos limites profissional exige quebra de paradigmas, raça e adrenalina. Com esta filosofia, os novos treinamentos ao ar livre conquistam espaço no mercado que privilegia o Capital Humano como diferencial competitivo.

Além do mais, geralmente, o treinamento tradicional se resume na transferência de determinada teoria. O que acontece de forma pouco exploratória, gerando um clima de imposição com conseqüente falta de envolvimento/interação/assimilação.

Em um treinamento vivencial a transferência de uma teoria correlata também acontece, porém há um diferencial:

Um componente importante do treinamento vivencial é a exploração efetuada em meio às atividades. Também chamada de *debriefing*, trata-se de uma oportunidade de reflexão e crescimento aberta após a superação dos desafios. Com a ajuda dos facilitadores – monitores especializados na condução das discussões – os participantes fazem a leitura do ambiente, efetuando conexões com o dia-a-dia da equipe na empresa (DENSENVOLVIMENTO...).

Enfim, uma das grandes diferenças do TEAL em relação à metodologia tradicional é a sua capacidade de provocar no participante a necessidade de refletir sobre os posicionamentos e os conceitos que o mesmo vem cultivando em relação ao seu ambiente de trabalho e/ou suas funções. Favorecendo, a quebra de barreiras e o desenvolvimento de competências.

Isso porque:

Um bom programa de treinamento deve estimular no participante a capacidade de pensar e tomar decisões a partir da sua própria vivência e experiência. E isso deve ser feito de tal forma que o processo de aprendizagem se amplie além da sala de aula, integrando pensamento estratégico, intuição, técnica, intelecto, ciência e muito bom senso (JORDÃO, 2006).

2.4 PME's: conceitos e características gerais

A conceituação de Pequenas e Médias empresas conta com abordagens e critérios diferenciados, o que dificulta sua colocação dentro de um padrão e/ou referência universal.

[...] o universo das PME's é extremamente heterogêneo, abrangendo desde firmas em setores tradicionais trabalhando com processos artesanais até firmas em setores dinâmicos com expressiva atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D). [...] como a definição de pequena e média empresas não é a mesma em diferentes países, é complicado para um formulador de política definir medidas de modo a aproveitar experiências de sucesso de outros países (LA ROVERE, 1999, p.145).

Quanto a isso, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior aponta o seguinte:

Há vários conceitos de Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil e no Mundo. Em geral, eles levam em consideração critérios quantitativos, como número de empregados ou faturamento anual bruto para definições internacionais de Micro, Pequenas e Médias Empresas. As duas principais normas que estabelecem classificações de firmas segundo o porte empresarial são a Resolução GMC nº 59/98 do MERCOSUL e o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (LC nº123/06) que entrou em vigor na data de sua publicação, 15 de dezembro de 2006 (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO....).

Por outro lado, considerando o aspecto qualitativo, muito tem se falado sobre o funcionamento administrativo, operacional e financeiro dessas empresas.

No âmbito das empresas de pequeno e médio porte vale observar o que foi apontado por Peter Drucker:

➤ Pequenas empresas,

[...] necessita de estratégia. [...] não pode dar-se ao luxo de se marginalizar. [...] deve, portanto, elaborar uma estratégia que a faça sobressair. [...] encontrar seu nicho [...] no qual tenha uma vantagem e possa portanto enfrentar competição. A pequena empresa tem recursos limitados, principalmente de gente capaz. [...] a concentração lhe é essencial. [...] precisa dedicar especial atenção à tornar eficaz o principal executivo. [...] Em muitas empresas pequenas e especialmente as pequenas que estão em crescimento, o dirigente é criticado por seus associados por gastar seu tempo nas coisas erradas. (DRUCKER, 1975, p. 721-724).

➤ Médias empresas,

[...] é uma empresa que tem a liderança em uma área bastante limitada mas já conhecida e importante. Manter esta posição de liderança é o segredo do sucesso de empresas médias. Diluí-la é cortejar o fracasso. [...] Uma média empresa requer, em suma, grande autodisciplina administrativa. [...] disposição para apoiar. A empresa de tamanho médio bem administrada é uma empresa que conhece o que é o seu negócio e o que deveria ser, e que concentra seus recursos sistematicamente e com determinação – e especialmente seus recursos de pessoal-chave atuante – com a finalidade de cumprir sua missão básica. (DRUCKER, p. 731, 1975).

Apesar das afirmações acima pertencerem a um tempo passado, relativamente longínquo, ainda é possível detectar os aspectos citados dentro das empresas contemporâneas. Dessa forma, vale prestar atenção nos prognósticos intrínsecos nessas abordagens a fim de utilizá-los, de forma consciente e adequada, quando de um *benchmarking*.

Até porque, pequenas e médias empresas merecem atenção especial, já que representam uma fatia significativa do mercado e contribuem de forma decisiva para a economia de um país, com interferência direta nos fatores: emprego, comércio, renda per capita, produtividade, entre outros.

Contudo, as dificuldades gerenciais e financeiras enfrentadas, principalmente, pelas empresas de pequeno porte são, muitas vezes, decisivas para continuidade, ou não, dessas empresas. O que, de certa forma, leva essas empresas a agirem com demasiada cautela em relação a investimentos em projetos de melhorias, engessando seus procedimentos internos ou limitando o desenvolvimento profissional de seus funcionários.

Isso porque,

Gestores de pequenas empresas, em particular das novas ou daquelas em processo de crescimento, são limitados por situações que não causam problemas à maioria dos executivos corporativos – precisam enfrentar a dura realidade das contas bancárias pequenas e das equipes (staff) reduzidas (LONGENECKER et al., 2007, p.331).

2.4.1. Classificação das empresas por porte: Referência brasileira

A classificação do porte das empresas adotado por agências/instituições e legislações brasileiras enquadra as empresas numa delimitação que contempla especificidades presentes num empreendimento micro, pequeno, médio e grande.

Assim, a classificação em questão gera parâmetros relativos às condições administrativas e financeiras das empresas, o que termina favorecendo o desenvolvimento e a recuperação desses empreendimentos.

Por esse motivo, esses parâmetros precisam ser conhecidos pelos empreendedores tanto para enquadramento de seu empreendimento dentro do porte relativo quanto para garantir direitos e benefícios legais intrínsecos nas diretrizes correspondentes à classificação em questão.

O SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, no Brasil – utiliza dois critérios para classificação das empresas: a Receita Bruta Anual, em conformidade com a Lei 123/2006 e o número de empregados estabelecido pelo IBGE.

QUADRO 4: CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR PORTE (SEBRAE)			
Micro	Pequeno	Médio	Grande
Por receita bruta anual ➤ Até R\$ 360.000,00 Por número de empregados ➤ Indústria: até 19 empregados ➤ Comércio e Serviços: até 9 empregados	Por receita bruta anual ➤ De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00 Por número de empregados ➤ Indústria: de 20 a 99 empregados ➤ Comércio e Serviços: de 10 a 49 empregados	Por número de empregados ➤ Indústria: 100 a 499 empregados ➤ Comércio e Serviços: de 50 a 99 empregados	Por número de empregados ➤ Indústria: mais de 500 empregados ➤ Comércio e Serviços: mais de 100 empregados

Fonte: elaboração própria, baseada em informações disponíveis em CRITÉRIOS....

No âmbito do MERCOSUL, a resolução GMC 59/98 indica critérios quantitativos e qualitativos para classificar as empresas por porte. Em relação aos critérios quantitativos, essa resolução considera o número de pessoas empregadas e o nível de faturamento. Sabendo que para os fins da classificação prevalecerá o nível de faturamento, o número de pessoas ocupadas será adotado como referência. No que se refere ao critério qualitativo, ressalta-se que as MPMES não deverão estar controladas por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico que em seu conjunto supere os valores estabelecidos. (MELCHOR).

Vale acrescentar que, a resolução supracitada “além de servir como norte para a elaboração de políticas comuns aos Estados-Partes, teve seus critérios quantitativos adotados pelo Brasil para orientar as linhas de financiamento à exportação” (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO...):

QUADRO 5: CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR PORTE – RESOLUÇÃO N°59/1998 DO MERCOSUL		
Micro	Pequeno	Médio
➤ Indústria 1-10 pessoas 400.000,00 US\$ - (com vendas anuais) ➤ Comércio e Serviços 1-5 pessoas US\$ - 200.000 US\$ (com vendas anuais)	➤ Indústria 11 – 40 pessoas 400.001 US\$ - 3.500.000 US\$ (com vendas anuais) ➤ Comércio e Serviços 6-30 pessoas 200.001 US\$ - 1.500.000 US\$ (com vendas anuais)	➤ Indústria 41 – 200 pessoas 3.500.001 US\$ - 20.000.000 US\$ (com vendas anuais) ➤ Comércio e Serviços 31-80 pessoas 1.500.001 US\$ - 7.000.000 US\$ (com vendas anuais)

Fonte: elaboração própria, baseada em informações disponíveis em MERCOSUL/GMC/RES N° 59/98

Já o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - utiliza como critério para classificação das empresas por porte o seguinte parâmetro quantitativo:

QUADRO 6: CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR PORTE – BNDES			
Micro	Pequeno	Médio	Grande
Receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	Receita operacional bruta anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	Receita operacional bruta anual maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões Médias grandes empresas: Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	Receita operacional bruta anual Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: elaboração própria, baseada em informações disponíveis em *BNDES: PORTE DE EMPRESAS*

2.4.2 Apoio às PME's no Brasil

No Brasil existe um grande esforço em proteger e estimular o empreendedorismo.

Os micros e pequenos empresários, por exemplo, podem obter incentivos tributários, financeiros e administrativos para seus projetos de diversas maneiras, entre elas, por meio de amparo legal, redução de impostos, financiamentos bancários com juros menores.

2.4.2.1 BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES,

Tem como uma de suas prioridades apoiar as micro, pequenas e médias empresas e os trabalhadores autônomos de todo o país, pelo seu importante papel na criação de empregos e geração de renda. Por isso, o Banco oferece [...] opções de financiamento com melhores condições de custos, prazos e níveis de participação, destinadas a facilitar o seu acesso ao crédito (BNDES: MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA...).

Esse apoio acontece por meio de projetos, os quais se enquadram em áreas diversas, como pode ser verificado no Apêndice II deste trabalho.

Vale frisar que os desembolsos do BNDES às micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) atingiram recorde de R\$ 49,8 bilhões em 2011, e fizeram com que este grupo de empresas elevasse para 36% sua participação no total das liberações do Banco no período (BNDES: **DESEMBOLSO...**).

2.4.2 SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE é uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1972 com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. A instituição atua também com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios (SEBRAE: UM AGENTE....).

2.4.2.3 Constituição Brasileira

A atual Constituição do Brasil, em seus Artigos 146, “d”, 170, “IX” e 179, adota uma postura de defesa e incentivo para os empresários de micro e pequenas empresas, como se verifica abaixo:

Art 146 ...

- a) definição de tratamento diferenciado e favorecido para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, inclusive regimes especiais ou simplificados no caso do imposto previsto no art. 155, II, das contribuições previstas no art. 195, I e §§ 12 e 13, e da contribuição a que se refere o art. 239. [Incluído pela EC nº 42, de 2003].

[...]

Art. 170 ...

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. [Nova redação dada pela EC nº 6, de 1995]

[...]

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

2.4.2.4 Lei Complementar nº 123/2006

A Lei complementar de número 123/2006 Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e prevê o Simples Nacional, que é um Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, com aplicação a partir de 01.07.2007 (RECEITA FEDERAL...).

2.5 Coadjuvantes do sucesso do *team building* dentro das empresas

Do que foi exposto sobre *team building*, verifica-se que essa ferramenta não tem seu fim em si mesmo. A efetivação do seu sucesso dependerá do posicionamento adotado pela empresa contratante em relação à exposição de um objetivo real e acessível e ao tratamento e/ou implementação dos resultados obtidos.

Nesse caso, vale acrescentar que a consolidação dos resultados do *team building* dentro da empresa precisará contar com a suplementação de aspectos organizacionais como planejamento, comunicação interna, liderança e cultura.

2.5.1 Planejamento

Para Maximiano (1995, p.197) o processo de planejamento “É o processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los [...] É tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando reduzir sua incerteza”.

Nas considerações dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: a) planejamento estratégico; b) planejamento tático; e c) planejamento operacional, onde o Planejamento Estratégico analisa a empresa sob uma visão generalizada e o seu cumprimento precisa considerar um prazo longo e a realização de ajustes e mudanças. O Tático interpreta as decisões estratégicas e traça planos específicos, setorial e de prazo médio e o Operacional é a formalização, a parte escrita de um plano de ação, que deve ser cumprido num prazo mais curto (OLIVEIRA, 2007, p. 15-21).

Quanto ao tema treinamento ou ao *team building*, vale observar o que foi citado por Coelho (2008):

Qualquer que seja a modalidade de trabalho escolhida, a ausência de um planejamento detalhado é o caminho mais curto para o fracasso. É dentro deste contexto que colhemos tempo perdido, investimento sem retorno e funcionários desestimulados.

Dessa forma, pode ser dito que, independente da modalidade escolhida, o planejamento precisa ser considerado como um artefato importante para a consecução de um programa de treinamento. Principalmente porque, um bom planejamento garante o acompanhamento e o ajuste dos procedimentos correspondentes em conformidade com o objetivo almejado e proporciona controle sobre os resultados.

No que concerne ao desenvolvimento de talentos, por exemplo, vale apontar que:

O desenvolvimento do talento de um funcionário é importante demais para ser abandonado ao sabor da maré. Planejar o processo de desenvolvimento não apenas aumenta a probabilidade de sucesso, como também demonstra a importância de desenvolver indivíduos de uma equipe, com a percepção de que os líderes dão muita importância à evolução do talento (LIKER; MEIER, 2008, p.196).

Além disso, como oportunamente citou Longenecker et al (2007, p.334):

A recompensa pelo planejamento vem de diversas formas. Primeiro, o processo intelectual de analisar questões com as quais a empresa se confronta e de desenvolver um plano para lidar de maneira eficaz com elas pode melhorar a produtividade. Segundo, o planejamento fornece foco para a empresa: as decisões gerenciais ao longo do ano podem ser orientadas pelo planejamento anual, e os funcionários têm condições de trabalhar com coerência em direção a um objetivo comum. Terceiro, as evidências de que a empresa *[sic]* faz um planejamento aumentam a credibilidade dela perante bancos, fornecedores e outros indivíduos externos.

2.5.2 Comunicação

De um modo geral “A comunicação é o processo básico pelo qual os gerentes e os profissionais realizam suas tarefas, e as pessoas em posição de autoridade consistentemente consideram a habilidade de comunicação como algo vital para o sucesso”. (DUBRIN, 2003, p.204).

Entretanto, em muitos casos, a comunicação acontece sem a preocupação com o impacto que elas estão causando ou pode vir a causar. São propostas e observações estabelecidas para instruir, mudar, complementar ou corrigir situações reais, montadas a partir de **idéias pré-concebidas** e **individuais** do agente transmissor, as quais terminam por representar justificativas e **objetivos fracos** ou **pouco influenciáveis**.

Com isso, não é difícil encontrar pessoas que discordam dos procedimentos adotados em seu local de trabalho e que apontam como pontos fracos da empresa: o processo e a hierarquia, direta e indireta.

Segundo Chiavenato (1997, p. 182):

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais: a] proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas; e b] proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Isso posto, pode ser dito que uma comunicação falha implica comportamentos indesejáveis e improdutivos, principalmente no que se refere aos objetivos e à cultura da organização, uma vez que a concepção dos funcionários e, por consequência, as atitudes dos mesmos estão diretamente relacionadas à qualidade da comunicação realizada, seja ela verbal, não verbal, escrita ou visual.

Sendo assim, mesmo um processo como *Team building*, baseado na formação da equipe ideal e no desenvolvimento da comunicação adequada, pode ter seus efeitos diluídos e/ou não percebidos se a comunicação realizada dentro da empresa for falha.

2.5.3 Cultura organizacional

Segundo Levy (1992, p.80), “Cultura são os valores, as crenças, as aspirações com as quais queremos conduzir a empresa, a forma como as coisas devem ser, o futuro manifesto no presente”.

Para Tavares (2002, p.57), a cultura organizacional é:

Um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos de empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais (TAVARES, 2002, p.57).

Também, “a Cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador” (DUBRIN, 2003, p.352).

Nesse sentido, “a cultura organizacional responde – e reflete - às escolhas conscientes e inconscientes, aos padrões de comportamento e aos preconceitos dos gerentes executivos” (DUBRIN, 2003, p.352).

Com isso, vale dizer que os componentes da cultura organizacional tem relevância considerável para o sustento e motivação funcional e muitos entraves no desenvolvimento das organizações podem ter como causa principal os fatores culturais da empresa.

A revista *Liderança: Gestão, Pessoas & Atitudes* publicou um artigo, em 2010, sobre uma pesquisa feita pela empresa Right Management, acerca do tema motivação, com aproximadamente 30 mil funcionários de empresas espalhadas em 15 países de todo mundo, que aponta como um dos fatores motivadores a afinidade entre os valores pessoais dos colaboradores e os da organização. Segundo consta no Artigo,

Entre os dez primeiros itens listados, a pesquisa apontou como principal fonte motivadora a forte afinidade entre os valores pessoais dos colaboradores e os da organização. Nesse caso, não será o salário que irá mantê-los no trabalho, uma vez que os entrevistados destacaram a importância da cultura da empresa como o mais importante impulsionador da motivação no trabalho (MACHADO, 2010, p. 30).

Para enfatizar, a Diretora-comercial da Right Management no Brasil faz a seguinte observação no artigo acima citado:

As pessoas precisam se sentir comprometidas com os valores da empresa. Se você não compactua com eles, se são muito diferente dos seus, o desgaste que você terá para conviver com aquilo será tamanho – um desgaste pessoal, físico e emocional que, hoje em dia, é extremamente questionado se vale a pena, pois as pessoas estão muito mais voltadas para questões que não se resumem às possibilidades de aquisição, a que somente o dinheiro traz (PALMEIRA apud MACHADO, 2010, p.3).

Enfim, não estar alinhado com a empresa e com seus valores pode desencadear um esgotamento psicológico e físico no funcionário capaz de engessar procedimentos e dificultar qualquer tipo de intervenção/mudança de melhoria.

Com isso, pode ser deduzido que os resultados de um programa de treinamento outdoor, vivencial, ou *team building*, terão chances mínimas de sucesso dentro de uma empresa com problemas relacionados à cultura organizacional.

2.5.4 Liderança

Falar em liderança implica ressaltar que o caminho para o sucesso dos negócios passa pela otimização da relação entre as pessoas e do espírito de equipe, visto que toda questão em torno do líder resulta na análise de um processo interpessoal cujos procedimentos são traçados em conformidade com a determinação de um objetivo comum a todos.

Isso porque, “Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. [...] a ligação entre os processos de motivação e liderança revela que o líder sempre é um instrumento do grupo” (MAXIMIANO, 2008, p.195;196).

Dentro desse contexto, vale acrescentar que a análise da liderança não pode ser feita focando-a como um processo individual, até porque sua execução não se dá de forma introspectiva e seu desenvolvimento só acontece em função dos outros, por meio de relacionamentos entre pessoas de uma determinada estrutura social. A liderança deve então, ser considerada dentro de um contexto social e não sob o exame de uma série de traços individuais (CHIAVENATO, 1997, p.168).

Além disso, como foi citado por Liker e Meier, (2008, p. 87),

O líder precisa tomar a decisão consciente de apoiar as pessoas e auxiliá-las a atingir os objetivos que almejam, sem esquecer que no longo prazo esta decisão fará com que as pessoas desejem também apoiar o líder e a companhia. As pessoas que de alguma maneira se sentem confinadas, que não são desafiadas ou que não são capazes de se engajar em atividades que as interessem, não dão o melhor de si no trabalho.

Dessa forma, quando considerada a implementação de um treinamento vivencial, ou do *team building* propriamente dito, espera-se que a liderança seja parte integrante desse processo, antes, durante e após a efetivação do treinamento. Uma vez que, o líder será o maior responsável pelo prosseguimento dos resultados atingidos, seja proporcionando o suporte à transferência do aprendizado ou incentivando a aplicação das competências desenvolvidas, o que, provavelmente, aumentará as chances de sucesso do treinamento e contribuirá para a obtenção do retorno esperado.

Lembrando que:

O sinal de liderança eficaz é evidente quando o liderado confia no líder e permite ser conduzido de forma natural. Ao atingir esse nível de eficácia, o liderado se coloca à disposição do líder, defendendo-o e fecha qualquer questão que envolva os objetivos da equipe (ERVILHA, 2003, p. 183).

2.6 Considerações finais

Como foi dito às iniciais, os temas *team building* e PME têm conceitos e abordagens diversas, não sendo possível apontar como fundamento absoluto determinado pensamento e/ou experiência, visto que toda observação feita sobre os temas em questão permeia a relatividade de cada situação.

Com isso, neste capítulo o *team building* foi apresentado conforme as seguintes características: é um conceito com tendência lúdica, desafiante e de ambientação outdoor, que pode ser classificado como atividade, ferramenta, abordagem ou processo cuja correlação com o mundo empresarial enfatiza a preocupação em fazer entender a importância do espírito de equipe para o alcance do objetivo empresarial, o que acontece através da otimização das competências de cada indivíduo em prol do trabalho em equipe.

Em relação à modalidade, a concepção defendida conduz o *team building* para o âmbito do treinamento, no qual o desenvolvimento profissional e o processo de aprendizagem acontecem por meio das características presentes no treinamento vivencial, onde se percebe diferenças em relação à abordagem tradicional que são importantes para a obtenção dos resultados propostos pelo *team building*, principalmente quanto ao realce das forças internas de cada um em detrimento de suas fraquezas, com vistas a um melhor aproveitamento das capacidades inerentes a todos.

Quanto às PME's, verifica-se que existem certos requisitos para o enquadramento das empresas no rol de pequena, médias e grandes empresas. Os principais critérios observados no Brasil dizem respeito à quantidade de funcionários e/ou a receita bruta anual.

Como incentivo à constituição de PME's e sua permanência no mercado, o Brasil conta com legislações que garantem diferenciação na arrecadação tributária, a exemplo da Lei Complementar nº 123, órgão de apoio consultivo, como o SEBRAE, e de Bancos com pacotes, ou projetos, de financiamentos específicos, como é o caso do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES.

Por fim, foram abordados alguns conceitos acerca dos temas planejamento, comunicação, liderança e cultura organizacional, os quais são defendidos neste trabalho como a base para o sucesso de todo e qualquer investimento. Contudo, o objetivo principal dessa abordagem foi enfatizar a importância desses temas para consecução dos resultados obtidos no treinamento vivencial, ou team building, uma vez que o melhor resultado obtido através dessa ferramenta não terá chance alguma de ser efetivo e/ou consistente para empresa se não houver a orientação de um planejamento, a prática de uma comunicação interna clara e objetiva, o controle e direcionamento de uma liderança eficiente e uma cultura organizacional lógica.

CAPÍTULO 3 – PESQUISA: ANÁLISE DO FENÔMENO DE INFLUÊNCIA DE VARIÁVEIS LATENTES SOBRE O ESPÍRITO DE EQUIPE.

No capítulo anterior foi apresentada a fundamentação teórica responsável pela defesa e explicitação do tema em foco: *Eficácia das ações de Team building para pequenas e médias empresas sob a perspectiva do treinamento vivencial – Uma análise do fenômeno de influência de variáveis latentes sobre o espírito de equipe.*

Para tanto, foram explanados, além dos temas eixos: *Team building* e *Pme's*, conceitos complementares que auxiliaram no fechamento da idéia defendida: o *team building* inserido numa proposta de *Treinamento vivencial* é capaz de produzir resultados eficazes para as *PME's*.

Dentro desse contexto, a abordagem adotada procurou conduzir o leitor para reflexões em torno de fatores relacionados ao *team building* capazes de contribuir para efetivação do sucesso empresarial, partindo do pressuposto de que muitos empreendimentos vêm se mantendo e crescendo no mercado brasileiro graças ao reconhecimento e valorização do trabalho em equipe.

Outro ponto importante foi ressaltado no capítulo introdutório deste trabalho, trata-se da constatação de uma alta taxa de mortalidade de empresas brasileiras, a qual vem aumentando ao longo dos anos, em contraste com situações que indicam empresas com crescimento e consistência admirável, justificando seu sucesso com a adoção de medidas estratégicas, entre elas o investimento em Recursos Humanos.

Nesse momento, verifica-se que as empresas que conseguem se sobressair consideram que só técnica e automação não garantem boas soluções, rentabilidade e muito menos agilidade para acompanhar as mudanças mercadológicas. Essas empresas têm o capital humano como diferencial e investem consideravelmente nos Recursos Humanos que possuem como uma forma de garantir resultados efetivos, positivos e consistentes.

Na edição especial de 2009, as revistas *Você S/A* e *Exame* publicaram, juntas, uma pesquisa feita com 150 (cento e cinquenta) empresas consideradas as melhores para se trabalhar, onde verifica-se que:

Grandes, médias e pequenas, instaladas em vários locais do país, as 150 empresas [...] compõem um painel exemplar do universo corporativo brasileiro. Os dados mostram, por exemplo, que 78% dos presidentes das 150 organizações fizeram carreira dentro da empresa. Apenas 22% foram recrutados no mercado. Esse alto percentual de aproveitamento comprova que as melhores empresas do país valorizam seu público interno e apostam no estímulo e no apoio ao desenvolvimento para formar times cada vez mais competitivos e engajados. (DETALHES..., 2009, p.47).

Nesse sentido, é possível considerar que otimizar a equipe, ou o espírito de equipe, representa um importante passo para se obter o sucesso empresarial e/ou garantir uma boa colocação no mercado.

Sendo assim, indicar o *team building* como uma boa opção para empresas parece ser uma assertiva promissora, uma vez que seu principal foco está em ampliar, desenvolver e/ou despertar competências, habilidades e atitudes profissionais, através da edificação do espírito de equipe e da conscientização do objetivo da empresa.

Por outro lado, considerando que a proposta deste trabalho é que as PME's vejam o *team building* como uma alternativa **de treinamento** eficaz, julgou-se importante saber como a idéia do treinamento está sendo vista no momento: se essa idéia representa algo promissor e motivador ou, ao contrário, representa algo ultrapassado.

Além disso, outras questões merecem atenção: o que, de fato, influencia o espírito de equipe? Que variáveis exercem influência sobre o espírito de equipe?

Sabendo que as questões acima têm caráter relativo, o que amplia o número de respostas passíveis de respondê-las, este trabalho propõe a análise da influência de três variáveis sobre o espírito de equipe: *processo de treinamento, liderança e Incentivo à produtividade*.

Com isso, têm-se abaixo a seguinte sequencia expositiva:

- Caracterização da pesquisa: Metodologia adotada;
- Análise qualitativa: expectativas em torno do treinamento;
- Análise quantitativa: montagem do modelo teórico e validação estatística respectiva; e
- Resultados: apresentação e discussão.

3.1 Caracterização da pesquisa: Metodologia adotada

De um modo geral, a pesquisa envolveu verdades e interesses universais, podendo ser caracterizada como de natureza básica, uma vez que seu principal objetivo foi o de gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista.

3.1.1 Abordagem

- Qualitativa, quando considerou que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido por números;
- Quantitativa, quando traduziu em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Fazendo uso de recursos e técnicas estatísticas.

3.1.2 Estrutura

- Exploratória – Ao proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolveu levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos com objetivo de estimular a compreensão.
- Descritiva/dedutiva – Ao descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolveu o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.
 - Trata-se da estruturação “Encarregada dos primeiros passos do processo estatístico, quais sejam: a coleta, a organização e a descrição (ou apresentação) dos dados” (CARVALHO FILHO, 2004, p.3).
- Indutiva/inferencial

- Considerada como “[...] métodos que tornam possível a estimação de características de uma população baseada nos resultados amostrais. [...] processo de obterem-se conclusões sobre parâmetros da população, baseando-se em estatísticas amostrais” (MARTINS, 2001, p. 20);
- É “responsável pelas etapas finais do processo estatístico: a análise e a tomada de decisões” (CARVALHO FILHO, 2004, p. 4).

3.1.3 Procedimentos técnicos

- Análise bibliográfica – fase em que foi consultado material já publicado, constituído principalmente por livros, artigos, periódicos e materiais disponibilizados na Internet;
- Análise documental – fase em que foram utilizados materiais com tratamento analítico (fonte secundária);
- Levantamento de dados – fase em que houve o envolvimento da interrogação direta a pessoas cujo comportamento desejou-se conhecer (fonte primária).

3.1.4 Tipologia do estudo

O tipo de estudo predominante nesta pesquisa é o estudo de campo não experimental cuja finalidade é verificar relações coexistentes entre variáveis a serem investigadas. Trata-se de um estudo correlacional de campo.

3.1.5 Local da pesquisa e referência temporal

A pesquisa foi realizada na Cidade de Maceió/AL, Brasil, e teve como referência temporal os anos de 2009 e 2010.

3.1.6 População e amostra

A caracterização da população desta pesquisa teve como critério de inclusão a experiência em participar de atividades/dinâmicas de treinamentos enquanto funcionário de empresas de Pequeno e Médio Porte.

A população foi composta, portanto, por empregados de empresas de Pequeno e Médio Porte sediadas na cidade de Maceió que atenderam a esse critério.

Inicialmente, a amostra foi configurada por 500 pessoas, o que daria, caso o acesso a elas tivesse sido probabilístico, um nível de confiança de 95,5% e margem de erro de $\pm 4,48\%$.

Contudo, devido às dificuldades de coleta, a amostra não foi probabilística e sim por acessibilidade, embora tenha se procurado distribuir os questionários o mais aleatoriamente possível.

Apenas 120 questionários retornaram, o que diminuiu consideravelmente o tamanho da amostra, reduzindo a apenas 24% do inicialmente intencionada.

3.1.7 Perfil dos participantes da pesquisa

- Gênero – 52% feminino; 33% masculino; e 16% não se identificaram;
- Escolaridade – 74% superior; 8% com 2º grau completo; e 18% não informaram;
- Funções/cargos exercidos, em síntese – 26% Diretoria, Gerência, Coordenação e Supervisão; 17% Assistente e Auxiliar administrativo/operacional; 10% Analistas; 8% Assessoria Técnica; 7% Professores; 15% outros; 17% não informaram.

3.1.8 Procedimentos e ferramentas utilizados para coleta dos dados

Coleta de Informações – após identificação do público alvo, a coleta das informações foi realizada por meio de duas abordagens:

- Abordagem direta – Quando da entrevista e consequimento das respostas diretamente do entrevistado;
- Abordagem indireta – Quando da realização da entrevista e consequimento das respostas por meio de um “multiplicador/responsável”.

Instrumento de Coleta – as informações foram obtidas através da aplicação de um modelo de questionário composto por 2 (duas) partes (Apêndice III), quais sejam:

- 1ª parte – Reflexo da experiência dos entrevistados quando da avaliação de questões relacionadas à participação no processo de treinamento (planejamento, aplicação, pós-treinamento, resultados, ambiente de aplicação e relação com o desenvolvimento de uma equipe e profissional);
 - Utilização de 7(sete) perguntas fechada: 1 pergunta com alternativas dicotômicas, 1 com alternativas hierarquizadas e as demais com respostas múltiplas;
- 2ª parte – Reflexo da experiência dos entrevistados quando da avaliação de indicadores relacionados ao ambiente laboral (treinamento, equipe, liderança e produtividade).
 - Utilização da Escala Likert, com 4 e 5 pontos;
 - Composição de 4 (quatro) blocos, sendo 3 blocos contendo 13 afirmações/indicadores e 1 bloco contendo 10 afirmações/indicadores.

3.1.9 Instrumentos de medidas

Na 1ª parte do questionário o resultado dos dados foi considerado qualitativo e o nível de mensuração nominal. Nesse caso, a opção adotada foi trabalhar as frequências em módulo e percentual, promovendo uma análise sequenciada dos resultados encontrados.

Na 2ª parte do questionário o resultado dos dados foi considerado quantitativo discreto e o nível de mensuração intervalar. Nesse caso, a opção foi utilizar uma das ferramentas da técnica de modelagem de equações estruturais (SEM): estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), conforme explicitado no subitem 3.3.1.1.

Quanto à consideração intervalar citada, é importante fazer a seguinte observação:

Nesse caso, a variável pode assumir várias categorias que mantêm uma relação de ordem, além de intervalos iguais de medição. As distâncias entre as categorias são as mesmas em toda a escala. [...] diversas escalas utilizadas em estudo sobre o comportamento humano não são verdadeiramente intervalares (escalas de atitudes), porém são tratadas como tal. Isso se faz porque o nível de mensuração por intervalo permite operações aritméticas básicas (adição, subtração, multiplicação e divisão) e, portanto, das técnicas estatísticas, que do outro modo não poderiam ser utilizadas. Atualmente, são minoria os investigadores que não concordam com esse procedimento. (MARTINS, 2001, p.28).

3.1.10 Utilização das informações colhidas

A utilização das informações colhidas está limitada ao contexto acadêmico, sendo a análise individual de cada questionário, quanto às opiniões e respostas emitidas, de caráter confidencial.

Com isso, a análise da pesquisa observou o resultado final da tabulação dos dados colhidos, desconsiderando o caráter pessoal das respostas em favor de uma avaliação holística do processo operacional/administrativo que norteia os temas treinamento, liderança, produtividade e equipe no âmbito empresarial escolhido.

3.1.11 Dificuldades e limitações

No decorrer da pesquisa foram distribuídos 500 questionários, contudo apenas 120 foram devolvidos (24%). A dificuldade no preenchimento do questionário foi justificada por diversos fatores, entre eles os que mais chamaram a atenção foram: o desinteresse em participar de uma pesquisa para avaliação de questões relacionadas ao desenvolvimento do trabalho e a preocupação com o reflexo das respostas no ambiente laboral e/ou na relação com os superiores.

Como medida para solução dos impasses relacionados à preocupação com as respostas foi liberada a obrigatoriedade de identificação, o que resultou em, aproximadamente, 18% dos questionários sem informações relativas aos dados pessoais: nome, escolaridade, cargo, função.

Das respostas obtidas, as questões acerca do treinamento foram respondidas, em sua maioria, com espontaneidade e com indicação presumida de que esse é um caminho com grandes chances de gerar bons resultados.

Quanto às questões referentes à avaliação da liderança e da equipe, foi possível perceber certa cautela quando da transmissão das respostas e sentimentos, o que impõe ponderação no momento de avaliar e considerar as respostas fornecidas.

3.2 Análise qualitativa: expectativas em torno do treinamento

Este item tem como foco a 1ª parte do questionário, a qual foi considerada como de característica nominal e com disposição para análise qualitativa, conforme explicado no subitem 3.1.9.

Dessa forma, a partir dos resultados obtidos, quadro sinótico a seguir, seguem comentários e/ou avaliações feitas acerca das questões presentes na 1ª parte do questionário observando a seguinte ordem: Participação no planejamento do treinamento; Percepção de falhas durante a aplicação do treinamento; Preferência quanto à metodologia do treinamento; Avaliação pós treinamento; Percepção da importância do treinamento para o desenvolvimento de uma equipe e/ou para o aprimoramento profissional; Consequências do treinamento; e Aplicação dos resultados obtidos com o treinamento.

TABELA 1 - RESUMO DOS RESULTADOS DA PESQUISA - 1º PARTE DO QUESTIONÁRIO

Questão	Abordagem	Opções	Freq	%
1	Participação no planejamento do treinamento	Com reuniões e/ou avaliação	37	31%
		Com a prestação de algumas informações		
		Não: não há envolvimento com os participantes	45	38%
3	Percepção de falhas durante a aplicação do treinamento	Não houve falhas relevantes, ocorreu tudo dentro do esperado;	63	53%
		Pouca ou nenhuma interação com o grupo; Comunicação ruim.	40	33%
		Assuntos tratados incompatíveis com a realidade vivida no setor;	17	14%
6	Preferência quanto à metodologia do treinamento	Ambiente interno;	34	28%
		Ambiente externo;	62	52%
		à distância;	3	2%
		Tanto faz;	21	18%
4	Pós - treinamento - suporte à transferência do aprendizado	Sim;	25	21%
		Em alguns casos;	53	44%
		Não há acompanhamento e/ou avaliação	42	35%
7	Percepção da importância do treinamento para o desenvolvimento de uma equipe e/ou para o aprimoramento profissional	Sim;	120	100%
		Não;		
5	Consequências do treinamento		0	0%
		... falta de continuidade e/ou acompanhamento do que foi passado no treinamento; Falta de oportunidade e/ou condições para aplicação prática do que foi ensinado no treinamento.	31	26%
		Maior aproximação e/ou melhor entendimento entre chefes e funcionários;	6	5%
		Sensação de valorização profissional; Motivação profissional	73	61%
		Treinamentos repetidos...; Treinamentos incompatíveis com a necessidade do setor; Sensação de imposição ou falta de feedback	10	8%
2	Aplicação dos resultados obtidos com o treinamento	Correspondeu às necessidades detectadas;	32	27%
		Não sanou as necessidades existentes, mas contribuiu para melhoria do desempenho de minhas funções.	78	65%
		Não houve nenhuma contribuição prática	10	8%

Fonte: Elaboração própria, com base no resultado da pesquisa realizada

3.2.1. Participação no planejamento do treinamento

Em relação à participação no planejamento do treinamento, o resultado da pesquisa apontou que essa não tem sido a prática mais usual. Dos 120 entrevistados, em torno de 70% apontaram que só se envolveram de fato na estrutura do treinamento na fase de desenvolvimento do programa, ou seja:

- 38% informaram que não houve envolvimento dos participantes na fase de planejamento do treinamento; e

- 32% participaram apenas com a prestação de algumas informações acerca do desenvolvimento de suas funções e/ou necessidades laborais.

3.2.2. Percepção de falhas durante a aplicação do treinamento

Já no quesito percepção de falhas durante a aplicação do programa de treinamento, no geral, poderia ser dito que os treinamentos vêm sendo desenvolvido sem grandes problemas, visto que 53% dos entrevistados não perceberam falhas relevantes. Contudo, merece destaque o fato de que 47% identificaram falhas em quesitos decisivos para o sucesso de todo e qualquer treinamento, a saber: Comunicação ruim e falta, ou pouca, interação com o grupo (com 33% das indicações) e assuntos tratados incompatíveis com a realidade do setor (com 14% de indicação).

3.2.3. Preferência quanto à metodologia do treinamento

Quanto à preferência da metodologia do treinamento, a pesquisa demonstrou um resultado bastante positivo para os treinamentos outdoor. Dos 120 entrevistados, 70% se posicionaram favoráveis à realização de treinamentos em ambiente outdoor. Desses: 52% indicaram ter como preferência a modalidade de treinamento com ambientação externa e 18% se posicionaram de forma flexível, não fazendo objeção entre a modalidade interna ou externa.

3.2.4. Avaliação pós-treinamento

Dentro do contexto do pós-treinamento - avaliação sobre o treinamento aplicado: assimilação, resultados e necessidades de ajustes, os percentuais obtidos não são muito otimistas, 44% dos entrevistados apontaram que a avaliação pós-treinamento só acontece em alguns casos e 35% responderam que não há acompanhamento e/ou avaliação pós-treinamento.

Nesse caso, o sucesso do treinamento parece comprometido, uma vez que todo o aprendizado colhido durante o processo correspondente precisa ser adequado às condições/realidade do trabalho e sem a devida avaliação isso não seria possível.

3.2.5 Percepção da importância do treinamento

No que se refere à Percepção da importância do treinamento para o desenvolvimento de uma equipe e/ou para o aprimoramento profissional, surpreendentemente, o resultado da pesquisa demonstrou uma concordância de 100% com essa idéia.

Este item indica que o tema treinamento não está ultrapassado, ao contrário, existe uma abrangência maior em torno da sua interpretação, com conscientização real de que treinamento é uma ferramenta importante e promissora quando da intenção de desenvolver equipes e aprimorar profissionais.

3.2.6 Consequências do treinamento

No quesito: Consequências do treinamento, a intenção foi captar os efeitos gerais dos treinamentos no ambiente laboral através do reflexo dos sentimentos dos entrevistados em relação ao que significou participar dos treinamentos.

Em suma, pode ser apontado que os treinamentos são recebidos pelos participantes como uma forma de valorização, motivação e até aproximação entre chefes e funcionários.

Contudo, a falta de acompanhamento, de continuidade e de condições estruturais para aplicação prática do aprendizado associados a sentimentos de perda de tempo e de imposição também são evidenciados, o que deve representar uma preocupação, uma vez que esses fatores podem inibir e/ou frustrar os sentimentos positivos elencados acima, conforme demonstrado abaixo:

- 66% dos entrevistados destacaram sentimentos positivos:
 - 61% apontaram os sentimentos de valorização profissional e motivação;
 - 5%, maior aproximação e/ou entendimento entre chefes e subordinados.

- 34% dos entrevistados indicaram sentimentos negativos:
 - 26% correspondentes à sensação de perda de tempo, por falta de continuidade e/ou acompanhamento do que foi passado no treinamento e por falta de oportunidade e/ou condições para aplicação prática do que foi ensinado nos treinamentos; e
 - 8% perceberam treinamentos repetidos e incompatíveis, imposição e falta de feedback.

3.2.7 Aplicação dos resultados obtidos com o treinamento

Por fim, a questão sobre a aplicação dos resultados obtidos com o treinamento procurou verificar até que ponto os resultados obtidos com os treinamentos realizados corresponderam às necessidades detectadas inicialmente.

Em relação à correspondência direta com as necessidades detectadas pré-treinamento, apenas 27% disseram ter ocorrido. Entretanto, de um modo geral, o resultado da pesquisa é otimista, tendo em vista que 65% dos entrevistados apontaram que, apesar de não ter sanado as necessidades existentes, o resultado dos treinamentos contribuiu para melhoria do desempenho das funções.

3.3 Análise quantitativa: montagem e validação do modelo teórico

Nesta seção o foco foi a 2ª parte do questionário a qual foi montada a partir da utilização de escala tipo Likert de 4 e 5 níveis, com 4(quatro) blocos avaliativos.

Cada bloco de pergunta foi disposto com indicadores cujo agrupamento teve como intuito prover as variáveis correspondentes com a melhor representação e/ou interpretação possível.

Para melhor identificar os blocos, os mesmos passaram a ser identificados por uma letra: A, B, C e D, conforme sequência exposta no questionário.

Em seguida, quando da formação dos construtos, outras designações surgiram:

- DT (Desenvolvimento do Treinamento) e PT (Pós-treinamento), representantes da variável *Processo de treinamento*, referindo-se ao bloco "A";
- EE (Espírito de equipe) referindo-se ao bloco "B";
- LD (Liderança) referindo-se ao bloco "C"; e
- IO (incentivo organizacional) e CP (comportamento produtivo), que representam a variável *Incentivo à produtividade*, referindo-se ao bloco "D".

Ademais, vale esclarecer que os blocos A e D foram subdivididos considerando que a avaliação das cargas individuais dos indicadores correspondentes revelou a perda da representação desses construtos para teoria norteadora do modelo defendido, tendo em vista a exclusão de indicadores importantes, o que suscitou a idéia de que pertenciam a tempos diferentes.

Com a separação dos indicadores, sob o critério da característica comum, o modelo teórico tornou-se representativo e condizente com a teoria respectiva.

Com isso, as variáveis tiveram a seguinte formação:

- Processo de treinamento - a disposição dos indicadores considerou aspectos relacionados a duas etapas do treinamento: o desenvolvimento e o pós-treinamento, e baseou-se na crença de que a eficácia de um treinamento é efetiva quando os procedimentos correspondentes ao desenvolvimento do treinamento conferem resultados positivos e/ou almejados, o que pode ser observado no pós-treinamento.

QUADRO 7 - INDICADORES DA VARIÁVEL PROCESSO DE TREINAMENTO - BLOCO "A"	
Indicadores: Desenvolvimento do treinamento	
DT/A1	Planejamento
DT/A2	Transmissão do objetivo
DT/A3	Condução do treinamento
DT/A4	Participação como membro de equipe
DT/A5	Participação individual
DT/A6	Atuação do líder para motivar a equipe durante o treinamento
DT/A8	<i>Feedback</i> com o treinador
Indicadores: pós- treinamento	
ET/A10	Utilização do que foi aprendido com o treinamento
ET/A11	Eficácia dos treinamentos
ET/A12	Avaliação/acompanhamento dos resultados obtidos com o treinamento
ET/A13	Compatibilidade das condições ambientais e/ou administrativas com a proposta do treinamento
ET/A7	Atuação do líder pós treinamento
ET/9	<i>Feedback</i> , com o chefe imediato, no pós treinamento

Fonte: Elaboração própria.

- Liderança – os indicadores foram relacionados com o objetivo de averiguar a percepção dos entrevistados no que diz respeito à capacidade do líder de gerir/conduzir sua equipe e, por conseguinte, a qualidade e influência da liderança.

QUADRO 8 - INDICADORES DA VARIÁVEL: LIDERANÇA - BLOCO "C"	
LD/C1	Capacidade de motivar a equipe
LD/C2	Capacidade de direcionar os trabalhos da equipe
LD/C3	Capacidade de promover a integração da equipe com as demais equipes da organização
LD/C4	Capacidade de transmitir a cultura e os valores da empresa de forma clara e de fácil assimilação
LD/C5	Capacidade de proteger a equipe (em meio a conflitos organizacionais, erros operacionais, desentendimentos pessoais, etc)
LD/C6	Capacidade de promover a integração e/ou amizade entre os membros da equipe
LD/C7	Capacidade de impor sua autoridade com respeito
LD/C8	Comunicação e feedback
LD/C9	Atuação participativa - envolvimento com as tarefas, não só no direcionamento, mas também na execução das mesmas.
LD/C 10	Estilo de liderança desenvolvido

Fonte: Elaboração própria.

- Incentivo à produtividade – os indicadores relativos a essa questão foram dispostos considerando duas vertentes: Incentivo organizacional e Comportamento produtivo, e baseou-se na crença de que o incentivo à produtividade pode acontecer através do comportamento produtivo o qual tem um caráter subjetivo e motivação implícita, podendo ser refletido através do clima, da convivência ou da percepção vivenciada e ser influenciado pelo incentivo organizacional cujo caráter é objetivo, tem origem organizacional e é motivado por algo explícito.

QUADRO 9 - INDICADORES DA VARIÁVEL INCENTIVO À PRODUTIVIDADE - BLOCO "D"	
Indicadores Comportamento produtivo	
CP/D11	Clima organizacional
CP/D4	Entendimento claro sobre o objetivo pretendido
CP/D5	União da equipe
Indicadores: Incentivo Organizacional	
IO/D1	Reconhecimento profissional por meio de elogios
IO/D2	Reconhecimento profissional por meio de recompensas financeiras e/ou presentes
IO/D3	Atuação do líder
IO/D6	Orientação e acompanhamento da tarefa a ser realizada
IO/D7	Feedback sobre as tarefas e assuntos tratados na equipe e na organização, entre líder e liderados
IO/D8	Preocupação e cuidados da empresa com a vida particular dos funcionários
IO/D9	Treinamentos
IO/D10	Pressão da chefia para o alcance das metas
IO/D12	Salário
IO/D13	Ambiente de trabalho: Recursos físicos e administrativos

Fonte: Elaboração própria.

- Espírito de equipe – nesse sentido, os indicadores foram pensados com o intuito de avaliar aspectos compatíveis com a classificação de uma equipe, ou da existência de um espírito de equipe: trabalho desenvolvido em torno de um único objetivo, sentimento de colaboração e ajuda de um em relação aos outros, bom relacionamento com outras equipes, preferência pelos trabalhos em equipe, orientação e participação de um líder, reuniões e comunicação positivas/favoráveis.

QUADRO 10 - INDICADORES DA VARIÁVEL ESPÍRITO DE EQUIPES - BLOCO "B"	
EE/B1	O Trabalho da equipe gira em torno de um objetivo entendido por todos os membros
EE/B2	Existe dentro da equipe um sentimento de colaboração/ajuda no cumprimento das tarefas um do outro.
EE/B3	Em relação a outras equipes existentes na empresa, minha equipe mantém um bom relacionamento/interação
EE/B4 *	Existe concorrência ruim e dificuldade de integração entre os membros da equipe
EE/B5 *	Eu prefiro os trabalhos individuais
EE/B6	Eu prefiro os trabalhos em equipe
EE/B7	A equipe conta com a orientação e participação direta do chefe imediato
EE/B8 *	Os membros da equipe se sentem perdidos, sem direcionamento, sem motivação
EE/B9 *	Existência de objetivos não cumpridos, abandonados, esquecidos
EE/B10 *	Existência de vários objetivos e falta de prioridade
EE/B11 *	Reuniões sem objetividade, cansativas, conflitantes
EE/B12	Reuniões produtivas, estimulantes
EE/B13	Comunicação clara e produtiva

* Indicadores negativos, excluídos conforme exposto no item 3.2.2.2.2.

Fonte: Elaboração própria

3.3.1 Apresentação do modelo teórico

A estrutura analítica do modelo teórico apresentado nesta dissertação teve como referência inicial o modelo de Coser (2012).

Após observações e ponderações em torno da análise realizada no modelo teórico supracitado, foi desenvolvido um modelo cujo principal objetivo é *analisar o fenômeno de influência de três variáveis independentes, consideradas latentes, (processo de treinamento, liderança e incentivo à produtividade) sobre uma variável dependente, também considerada latente (espírito de equipe)*, com base na seguinte conjectura:

- O processo de treinamento, a liderança e o incentivo à produtividade exercem influência sobre o espírito de equipe apoiando e estimulando o discernimento, o aperfeiçoamento e a motivação dos envolvidos no processo.

Dessa forma, considerando a disposição das variáveis explicitada no item 3.3, o delineamento desta pesquisa contemplou o modelo de investigação multivariado, com relações de 1º e 2º ordens, conforme a seguinte classificação:

- Variáveis latentes independentes com relação de 2º ordem: Pós-treinamento (PT); Comportamento produtivo (CP);
- Variável latente independente com relação de 1º ordem: Liderança (LD); Desenvolvimento do treinamento (DT); Incentivo Organizacional (IO);
- Variável latente dependente - Espírito de Equipe (EE)

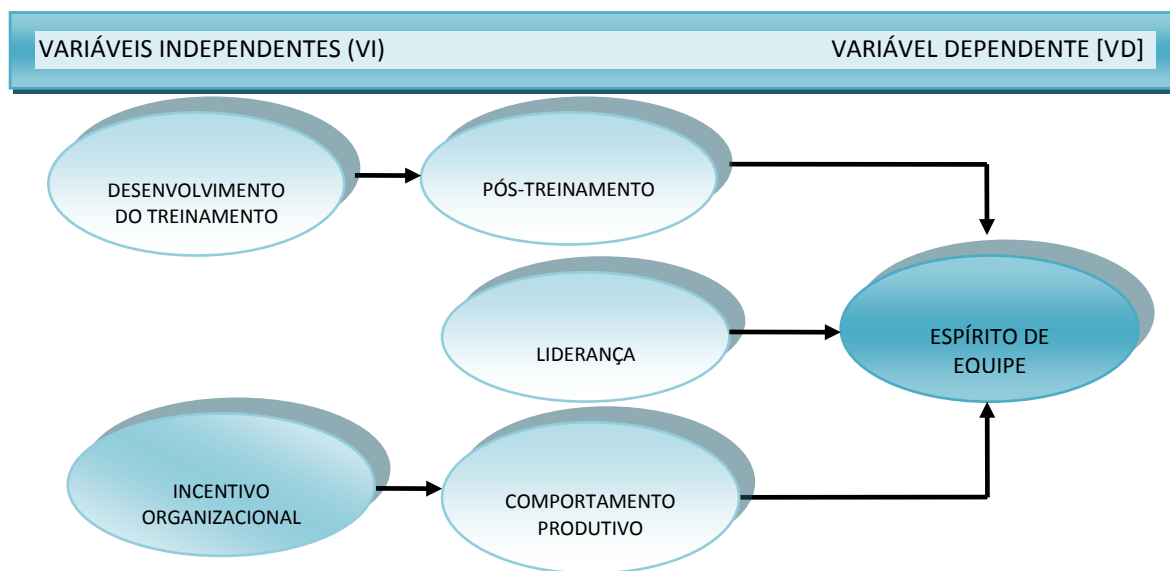


Figura 1: Modelo teórico de investigação
Fonte: elaboração própria.

Para tanto, a análise das variáveis independentes e dependente considerou as questões passíveis de serem analisadas quantitativamente, presentes na 2ª parte do questionário, e teve como fundamento a seguinte expectativa:

- **Variável Independente *processo de treinamento*** – A valorização e a observância dos aspectos estruturais e formais do treinamento pressupõem o alcance dos resultados almejados, devendo ser consideradas as etapas pertinentes ao desenvolvimento do programa e ao pós-treinamento como necessárias para efetivação de um processo de treinamento eficaz;
- **Variável Independente *Liderança*** – A capacidade da liderança em prover sua equipe com o suporte necessário ao alcance dos objetivos traçados favorece o desenvolvimento das atividades correlatas;

- **Variável independente *Incentivo à produtividade*** – O incentivo à produtividade requer ações da organização que representem incentivo e favoreçam um comportamento funcional condizente, o que repercute nos objetivos gerais da organização;
- **Variável Dependente *Espírito de equipe*** – O desenvolvimento e a manutenção do espírito de equipe vão além da formação do grupo correspondente, requerendo da organização atenção e cuidados especiais com aspectos relacionados à comunicação, à percepção enquanto indivíduo e membro da equipe e ao direcionamento, o que pode conduzir a reflexões importantes acerca da influencia do treinamento, da liderança e da motivação para produzir.

No mais, foram adotados os seguintes passos: Pressupostos adotados para análise estatística do modelo teórico, Construção do diagrama de caminhos e modelo inicial e Procedimentos de exclusão de indicadores.

3.3.1.1 Pressupostos adotados para análise estatística do modelo teórico

O modelo teórico citado na seção 3.3.1. foi elaborado considerando os seguintes fundamentos:

- I. Destina-se a investigação de um fenômeno formado por variáveis latentes mensuradas a partir de indicadores correlatos e das relações existentes entre as mesmas;
- II. O modelo proposto tem caráter exploratório, tendo como objetivo o desenvolvimento de uma teoria e não a confirmação de uma teoria já existente;
- III. Os argumentos e conceitos apresentados neste trabalho são validados quanto à confiabilidade e consistência empírica através de uma técnica estatística condizente com sua estrutura;

- IV. A coleta de dados acerca dos indicadores acontece em um ambiente com características compatíveis com a teoria proposta;
- V. O instrumento de coleta utilizado é um questionário elaborado a partir da concepção existente sobre a teoria defendida neste trabalho;
- VI. Os dados são analisados por técnicas de estatística multivariada.

Quanto à validação do modelo teórico, optou-se por utilizar a modelagem de equações estruturais (SEM) por se tratar de uma técnica que permite testar integralmente teorias e conceitos, uma vez que considera a existência de variáveis latentes, variáveis observadas (indicadores mensurados por meio de pesquisa de campo) e as relações hierárquicas de causa e efeito existentes entre essas variáveis.

A SEM é resultante de uma evolução da modelagem multiequação, desenvolvida principalmente na Econometria e originada dos princípios de mensuração da Psicologia e Sociologia. Ela surgiu como uma técnica completa tanto para a pesquisa acadêmica quanto administrativa (HAIR et al, 1998, *apud* FREIRE DA SILVA, 2006) e, como postou Freire da Silva (2006, p.17), é conhecida por vários nomes, entre eles: análise de estrutura de covariância, análise de variáveis latentes, modelagem de caminhos, análise de caminhos ou análise LISREL.

De um modo geral, a SEM é uma extensão da estatística multivariada, mais precisamente da regressão múltipla e da análise fatorial, que se distingue das demais técnicas por duas características: I) permite a estimação simultânea de múltiplas relações de dependência; II) tem a habilidade de representar em um único modelo variáveis latentes, medidas indiretamente pelas variáveis observadas, e as relações de hierarquia e de dependência entre as mesmas. Essas características permitem que teorias e conceitos completos sejam testados em um único modelo, o que tem difundido o uso da SEM em diversas áreas, especialmente em pesquisas de mercado (HAIR, RINGLE, SARSTEDT, 2011).

Por outro lado, ao aplicar a SEM os pesquisadores devem considerar dois tipos de métodos: técnica baseada na covariância (CB-SEM) e a técnica baseada na variância, como a de estimação por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Sabendo que a PLS-SEM foi criada como uma alternativa para a CB-SEM, no que se refere ao suprimento das lacunas,

fraquezas ou limitações dos parâmetros exigidos pela mesma, a exemplo da cobrança de normalidade na distribuição dos dados, do caráter confirmatório e das restrições na estruturação dos modelos estudados. Contudo, apesar das duas técnicas partilharem a mesma base, SEM, e serem complementares, os pesquisadores têm se concentrado mais na CB-SEM do que na PLS-SEM, fazendo com que a PLS-SEM seja considerada uma técnica ainda em expansão e passível de interpretações equivocadas (HAIR et al, 2012).

Dessa forma e considerando que a metodologia adotada para validação do modelo teórico apresentado nesta dissertação foi a PLS-SEM, o tratamento, análise e interpretação dos dados aqui apresentados basearam-se na observância de conceitos e parâmetros utilizados por outros autores quando da aplicação da PLS.

Até porque, a intenção deste estudo não é detalhar o funcionamento da PLS, explicitando suas particularidades e culturas, mas utilizar a PLS enquanto ferramenta rica em possibilidades de validação empírica para o modelo proposto, considerando argumentos condizentes com o estudo realizado.

Além do mais, as exigências da PLS-SEM enlaçam as características deste estudo que indicam uma amostra relativamente pequena, inexistência de normalidade na distribuição dos dados, caráter exploratório, pouca base teórica e a intenção de trabalhar um modelo complexo e flexível, com uma formação composta por variáveis latentes, reflexivas e formativas, e capaz de ser justificado pela teoria apresentada, sem preocupação com a precisão das estimativas.

Nesse sentido, vale ressaltar que:

- I. O método PLS é um algoritmo iterativo que resolve separadamente os blocos de modelo de mensuração e depois, num segundo passo, estima os coeficientes de caminho do modelo estrutural (VINZI; TRINCHERA; AMATO, 2010, p.48; 49);
- II. O PLS pode ser considerado um poderoso método de análise por causa de suas exigências mínimas em escala de medição, tamanho da amostra e distribuições residuais (CHIN, 1997);
- III. CB-SEM é uma abordagem mais adequada quando o objetivo do pesquisador é o teste e a confirmação de uma teoria já estabelecida, enquanto PLS-SEM é

mais adequado quando o objetivo é a predição e o desenvolvimento de teorias. (HAIR et al, 2011);

- IV. PLS-SEM é a abordagem mais apropriada em situações onde o suporte teórico é fraco (CABRITA, BONTIS, 2008 *apud* COSER, 2012);
- V. O PLS é indicado, se o objetivo é prever construtos-alvo, se a pesquisa é exploratória, se os construtos formativos são parte do modelo estrutural, se o modelo estrutural é complexo, se os dados são, em certa medida, não normais. (HAIR, 2011, p.144).

Por fim, para aplicação da técnica PLS foi utilizado o *software* SmartPLS (RINGLE, WENDE, WILL, 2005), uma vez que esse *software* possui uma interface gráfica amigável, de fácil manuseio e entendimento, compatível com a necessidade de iteratividade da técnica PLS.

3.3.1.2 Construção do diagrama de caminhos e modelo inicial

A construção do diagrama de caminhos aconteceu por meio da utilização do *Software* SmartPLS, o qual fornece uma interface interativa que facilita o desenho de variáveis latentes e de seus indicadores, bem como dos caminhos de predição existentes entre as mesmas, formando uma representação gráfica compatível com as especificidades do modelo teórico.

Sendo assim, conforme flexibilidade do PLS, o desenvolvimento do diagrama de caminhos aconteceu em duas etapas: primeiro ocorreu a formação do modelo de mensuração, que equivale ao conjunto das variáveis latentes com seus respectivos indicadores, e num segundo passo, tem-se a formação do modelo estrutural, que representa a relação entre as variáveis, os caminhos originados.

Dessa forma, após a importação dos dados de entrada, a representação gráfica foi construída considerando as relações reflexivas e formativas, com construtos de segunda e primeira ordem, numa relação que indica a influência de três variáveis independentes sobre uma variável dependente, ponderando que:

- A natureza reflexiva das variáveis é percebida pelas setas que saem dela e vão em direção a outras variáveis e descrevem variáveis latentes que não são diretamente observáveis no ambiente de estudo, mas são manifestadas por meio das variáveis observadas (indicadores). Dessa forma, a variável latente é vista como a causa da variância dos indicadores;
- Natureza formativa descreve variáveis compostas, onde se espera que as variações nos indicadores causem as mudanças na variável composta. Nesse caso, as setas estão direcionadas para a variável formativa, saem de outras variáveis para ela. As outras variáveis são responsáveis por formá-la.

Como resultado, tem-se o seguinte desenho inicial:

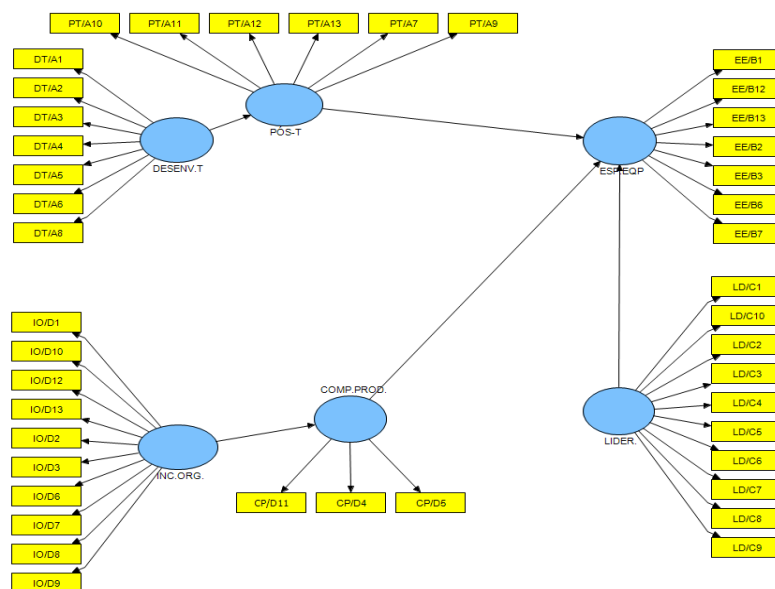


Figura 2: Diagrama de caminho - modelo inicial

Fonte: Elaboração própria, desenvolvida através do software SmartPLS e em observância aos critérios adotados por Coser, 2012 e Torres et al, 2011.

Quanto à natureza formativa dos construtos, defende-se a seguinte teoria:

- a) A variável *processo de treinamento* integra o modelo considerando que o Construto *Desenvolvimento do Treinamento* é reflexivo e exerce a função de preditor em relação ao Construto *Pós-treinamento*.

- b) O *desenvolvimento do treinamento*, que é refletido por seus indicadores, influencia os resultados do *pós-treinamento*, mantendo com ele uma relação de dependência, onde aquele (Desenvolvimento) passa a ser a causa desse (pós-treinamento). Por conseguinte, o Pós-treinamento é um dos influenciadores do Espírito de Equipe.
- c) A variável *incentivo à produtividade* integra o modelo considerando que o construto *Incentivo organizacional* é reflexivo e exerce a função de preditor em relação ao construto *comportamento produtivo*.
- d) O *incentivo organizacional*, que é refletido por seus indicadores, influencia os resultados do *comportamento produtivo*, mantendo com ele uma relação de dependência, onde aquele (incentivo organizacional) passa a ser a causa desse (pós-treinamento). Por conseguinte, o comportamento produtivo é um dos influenciadores do Espírito de Equipe.
- e) A variável *liderança* não foi dividida e é considerada, diretamente, como um dos influenciadores do *espírito de equipe*.

3.3.1.3 Procedimentos de exclusão de indicadores

Após tabulação dos dados, a confirmação da permanência dos indicadores apontados no questionário foi feita seguindo dois critérios:

- a) Subjetivo, onde a pesquisadora avaliou subjetivamente a relevância dos indicadores para representar as variáveis conforme suporte teórico proposto; e
- b) Estatístico, onde através da utilização do software smartPLS, o procedimento de exclusão aconteceu de forma iterativa e com base em parâmetros métricos adotados neste trabalho, conforme subitem 3.3.2.1.

Em relação ao 1º critério, foram retirados os indicadores EE/B4, EE/B5, EE/B8, EE/B9, EE/B10 e EE/B11, pertencentes ao construto *Espírito de Equipes*, com base na seguinte justificativa:

- Esses indicadores têm representação negativa em relação aos demais e foram utilizados apenas para conduzir o entrevistado a uma reflexão maior em torno dos indicadores positivos. Com isso, quando da formação da teoria defendida, optou-se por considerar apenas os indicadores positivos, tendo em vista o interesse em evidenciar as influências das demais variáveis sobre os aspectos capazes de representar o espírito de equipe positivamente e a preocupação em evitar interpretações controversas.

Quanto ao segundo critério, ao rodar o procedimento padrão do PLS algorithm no software SmartPLS, para o modelo inicial (figura2), as cargas (loadings) pertencentes aos indicadores DT/A4; DT/A5; DT/A8; EE/B6; EE/B7; IO/D1; IO/D2; IO/D8; IO/D10; IO/D12; e IO/D13 não atenderam aos parâmetros adotados no item 3.3.2.1 ($> 0,7$), o que resultou na retirada desses indicadores da composição do modelo teórico, conforme explicitado a seguir, no sub-item 3.3.2.2.

Vale observar que o Construto *liderança* não perdeu nenhum de seus indicadores, mantendo até o final a relação inicialmente realizada.

No mais, acrescenta-se que o processo de validação das cargas acima foi realizado de forma iterativa, o que resultou num procedimento de análise individual, ou seja: cada retirada de indicador implicou uma nova rodagem do modelo para averiguação do resultado obtido com a exclusão realizada e esse procedimento aconteceu até a constatação de que todos os indicadores estavam com cargas compatíveis com as exigências mínimas do PLS.

3.3.2 Validação estatística

A utilização da análise quantitativa em favor do modelo teórico proposto foi precedida de uma verificação estatística dos dados quanto à confiabilidade, validade e atendimento das exigências impostas pela técnica adotada (PLS).

Para tanto foram necessários seguir os seguintes passos: Delimitação dos parâmetros, validação do modelo de mensuração e validação do modelo estrutural.

3.3.2.1 Delimitação dos parâmetros.

No que diz respeito ao PLS, os dados são mensurados sob dois ângulos: modelo de mensuração e modelo estrutural.

Com isso, considerando a existência de condescendências e/ou diversas formas de apresentação dos dados tratados, segue abaixo um quadro contendo os parâmetros e critérios adotados nesta pesquisa.

➤ Análise do modelo de mensuração

QUADRO 11 - PARÂMETROS PARA VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO				
Avaliação	Critério	Descrição	Parâmetro Considerado	Fonte
Confiabilidade	Cargas individuais dos indicadores	Avaliação das cargas padronizadas dos indicadores	Deve ser $\geq 0,70$	Hair, 2011 - tabela 3, p. 145
	Confiabilidade composta (pc)	Avalia a consistência interna dos indicadores e descreve o grau com que eles medem adequadamente a variável latente a que se referem, considerando a confiabilidade individual.	Deve ser superior a 0,70	Hair, 2011, p.145. Tabela 3; Coser,2012
Validade convergente	AVE (variância média extraída)	Espera-se que os indicadores de um bloco estejam em concordância na avaliação do construto ali representado, ou seja, que as suas cargas sejam altas e mais ou menos parecidas. A AVE Reflete a quantia da variância nos indicadores que é explicada pelo construto.	Deve ser superior a 0,50	Chin, 2010; Hair, 2011p. 145. Tabela 3 Coser, 2012.
Validade discriminante	Cargas cruzadas (Cross Loadings)	A carga de um indicador para o seu construto deve ser maior que a sua carga para qualquer outro construto do modelo.	As cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas cruzadas.	Hair, 2011, p.145.
	Fornell-larcker	A AVE de cada construto latente deve ser superior as maiores correlações ao quadrado do construto com qualquer outro construto latente.		Hair, 2011, p.145.

Fonte: elaboração própria

➤ Análise do modelo estrutural

QUADRO 12 - PARÂMETRO PARA VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL			
Avaliação	Critério	Descrição	Fonte
Variância explicada R^2	Os valores 0,25 - 0,50 - 0,75 indicam poder explicativo baixo, moderado e alto, respectivamente	A medida indica o percentual da variância do construto endógeno que é explicado pelos construtos antecedentes.	Chin, 2010; Hair, 2011.
Coefficientes de caminho		Podem ser interpretados da mesma forma que as medidas dos coeficientes padronizados da regressão de mínimos quadrados. Assim, se o caminho direcionado da variável latente VL1 para VL2 tem um coeficiente $\beta = 0,34$, isto indica que o incremento de 1 unidade em VL1 implica no incremento de 0,34 unidades na VL2.	Coser, 2012
Significância dos coeficientes de caminho	Valor mínimo de reamostragem: <u>5.000 amostras</u> ; número de casos: igual ao número de observações na <u>amostra original</u> . Valores críticos de "t" para um teste bicaudal: 1,65 (= nível de significância de 10%); 1,96 (= nível de significância de 5%); 2,58 (= nível de significância de 1%)	Conforme lembrando por Coser (2012): A significância dos coeficientes de caminho é estimada por um processo de amostragem chamado bootstrapping, em que o modelo é re-estimado para um grande de número de amostras aleatórias geradas com base na amostra original, visando o exame da estabilidade das estimativas. Com isso, coeficientes não significativos ou com sinais contrários à direção defendida não suporta a hipótese, enquanto coeficientes significativos suportam empiricamente a relação causal.	Hair, 2011, p.145.
Correlação entre as variáveis	Valores entre -1 e + 1 Para $n \geq 30$, se A correlação for maior que 70% ou menor que - 70%, diremos que há uma forte correlação linear entre as variáveis.	Conforme apontado por Coser, 2012, p.115, O SmartPLS fornece o coeficiente de correlação momento-produto de pearson entre todos os pares de variáveis latentes do modelo. Indica força e o sentido do relacionamento entre duas variáveis intervalares.	Coser, 2012, p.114 Martins, 2001, p.288.

Fonte: elaboração própria

3.3.2.2 Validação do modelo de mensuração

Como já foi citado, o modelo de mensuração representa as variáveis latentes e seus indicadores, numa relação com natureza reflexiva, onde as variáveis latentes são observadas por meio dos seus indicadores.

Para validar o modelo de mensuração dois critérios foram utilizados o de confiabilidade e o de validade.

Quanto à confiabilidade, são analisadas as cargas de cada indicador e a confiabilidade composta do conjunto correspondente para medir a consistência interna dos indicadores e descrever o grau com que eles medem a sua variável latente.

Em relação à validade, tem-se a validade convergente AVE e a validade discriminante.

3.3.2.2.1 Primeira avaliação

Mantido o modelo inicial, com todos os indicadores, exceto os excluídos pelo critério subjetivo, os índices apresentados não configuraram sustentação para a teoria defendida, tendo em vista que os valores relativos à variância média dos construtos *Desenvolvimento do treinamento*, *Espírito de Equipe* e *Incentivo organizacional* não alcançaram o mínimo permitido de 0,50, como se verifica abaixo.

TABELA 2 - ANÁLISE DA "AVE" I

Construto	AVE
Comp.Prod..	0,54280
Des.T.	0,48700
Pós.T.	0,67470
Esp.Eqp	0,49100
Inc.Org.	0,28060
Lid.	0,75440

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

3.3.2.2.2 Segunda avaliação

Diante do resultado acima, iniciou-se a fase de avaliação das cargas individuais dos indicadores com o objetivo de eliminar todo aquele que apresentou carga com valor menor que 0,7, conforme requisitos expostos no subitem 3.3.2.1.

Contudo, tendo em vista que a exclusão dos indicadores aconteceu um a um, observou-se que a permanência dos indicadores CP/D5 (carga 0,668) e IO/D3 (carga 0,686), componentes das variáveis *Comportamento Produtivo* e *Incentivo Organizacional*, respectivamente, apesar de estarem abaixo do valor limite (0,7) conferem ao modelo uma boa representatividade, como pode ser verificado através dos valores da confiabilidade composta,

da Variância média extraída (AVE) e da significância sob a condição de reamostragem de 5.000 amostras, conforme parâmetro adotado.

TABELA 3 - ANÁLISE DA "AVE" II e (pc) I

Construto	VE	Confiabilidade Composta (pc)
Comp.Prod.	0,5419	0,7792
Desenv.T	0,5987	0,8815
Esp.Eqp	0,6299	0,8943
Inc.Org.	0,5493	0,8291
Lider.	0,7543	0,9684
Pós-T	0,6748	0,9256

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

TABELA 4 - ANÁLISE DE CAMINHOS I

Caminhos	T Statistics (baseada na avaliação de reamostragem Bootstrapping SmartPLS de 5.000 conf. parâmetro adotado)	Significância, conf. Hair, 2011
Comp.Prod. -> Esp.Eqp	1,8941	à 10%
Desenv.T -> Pós-T	23,8112	à 1%
Inc.Org. -> Comp.Prod.	9,1265	à 1%
Lider. -> Esp.Eqp	3,2432	à 1%
Pós-T -> Esp.Eqp	6,7185	à 1%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

O que não foi possível obter com a validade discriminante sob o critério Fornell-Larcker, uma vez que o valor da AVE do construto *Desenvolvimento do treinamento* não é maior que o valor da sua maior correlação ao quadrado, conforme parâmetro desse critério.

TABELA 5 - ANÁLISE FORNELL-LARCKER I

Construto	AVE	Maior correlação ao quadrado	Variável com maior correlação
COMP.PROD.	0,5419	0,3795	INC.ORG.
DESENV.T	0,5987	0,6727	PÓS T.
ESP.EQP	0,6299	0,5565	PÓS T.
INC.ORG.	0,5493	0,3795	COMPORT. PROD.
LIDER.	0,7543	0,4409	ESP.EQP
PÓS-T	0,6748	0,6727	DESENV.T

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

Nota-se, porém, que o problema relativo ao atendimento do critério Fornell-Larcker não está relacionado aos construtos *Comportamento Produtivo* e *Incentivo Organizacional*, detentores de indicadores com carga < 0,7 e sim ao Construto *Desenv. T.*

3.3.2.2.3 Terceira avaliação

Volta-se à atenção para os indicadores pertencentes ao Construto *Desenvolvimento do treinamento* tendo como objetivo verificar qual deles poderia representar um empecilho ao atendimento de todos os critérios propostos para validade do modelo de mensuração.

A análise indicou a opção de retirar o indicador com menor carga, DT/A8, (carga: 0,700) e reavaliar o modelo teórico através das ferramentas do SmartPLS.

Com esse procedimento, o construto *Desenvolvimento do treinamento* teve um aumento no valor da AVE correspondente de 10,92% (de 0,5987 para 0,6641) e na confiabilidade composta de 0,70% (de 0,8815 para 0,8877), mantendo a significância dos construtos, conforme demonstrado a seguir.

TABELA 6 - ANÁLISE DA "AVE" III e (pc) II

Construto	AVE	Confiabilidade Composta
Comp.Prod.	0,5419	0,7792
Desenv.T	0,6641	0,8877
Esp.Eqp	0,6299	0,8943
Inc.Org.	0,5493	0,8291
Lider.	0,7543	0,9684
Pós-T	0,6747	0,9256

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

TABELA 7 - ANÁLISE DE CAMINHOS II

Caminhos	T Statistics (baseada na avaliação de reamostragem Bootstrapping SmartPLS de 5.000 conf. parâmetro adotado)	Significância, conf. Hair, 2011
Comp.Prod. -> Esp.Eqp	1,899	à 10%
Desenv.T -> Pós-T	18,096	à 1%
Inc.Org. -> Comp.Prod.	9,1999	à 1%
Lider. -> Esp.Eqp	3,1716	à 1%
Pós-T -> Esp.Eqp	6,5682	à 1%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

Quanto ao Critério de Fornell-Larcker, o reajuste no construto *Desenvolvimento do treinamento*, efetivado com a retirada do indicador com carga igual a 0,700 (DT/A8), surtiu efeito e proporcionou o atendimento desse critério, conforme demonstração abaixo.

TABELA 8 - ANÁLISE FORNELL-LARCKER II

Construto	AVE	Maior correlação ao quadrado	Variável com maior correlação
Comp.Prod.	0,5419	0,3795	Inc.Org.
Desenv.T	0,6641	0,5761	Pós T.
Esp.Eqp	0,6299	0,5568	Pós T.
Inc.Org.	0,5493	0,3795	Comport. Prod.
Lider.	0,7543	0,4409	Esp.Eqp
Pós-T	0,6747	0,5761	Desenv.T

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

A validade discriminante sob o critério *Cargas Cruzadas* também foi atendida, como pode ser visto através da tabela a seguir.

TABELA 9- ANÁLISE DAS CARGAS CRUZADAS

Indic.	Construto Comp.Prod.	Construto Desenv.T	Construto Esp.Eqp	Construto Inc.Org.	Construto Lider.	Construto Pós-T
CP/D5	0,6679	0,0980	0,0812	0,4120	0,1323	0,0447
CP/D11	0,7318	0,2184	0,2311	0,4702	0,0798	0,1599
CP/D4	0,8026	0,1070	0,2292	0,4747	0,1971	0,1129
DT/A2	0,1388	0,7909	0,4235	0,0692	0,3405	0,5555
DT/A6	0,1681	0,8154	0,5529	0,2045	0,7234	0,6938
DT/A3	0,2030	0,8168	0,4838	0,2532	0,4484	0,6094
DT/A1	0,1229	0,8361	0,4637	0,1765	0,3853	0,6002
EE/B2	0,1550	0,3395	0,7194	0,2500	0,5150	0,5047
EE/B3	0,1721	0,3741	0,7255	0,2024	0,3850	0,5018
EE/B12	0,2479	0,5713	0,8140	0,2017	0,5748	0,6645
EE/B1	0,1512	0,4179	0,8264	0,1181	0,4899	0,5692
EE/B13	0,2604	0,6004	0,8719	0,2462	0,6321	0,6859
IO/D3	0,5189	0,1359	0,2110	0,6858	0,1939	0,1743
IO/D6	0,3363	0,2095	0,2104	0,7126	0,1093	0,2084
IO/D9	0,4785	0,1936	0,1462	0,7379	0,1260	0,2239
IO/D7	0,4454	0,1240	0,1964	0,8213	0,1551	0,1472
LD/C7	0,1988	0,5194	0,6134	0,1858	0,7941	0,5583
LD/C6	0,2200	0,4574	0,4948	0,1835	0,8383	0,4725
LD/C5	0,2579	0,4991	0,5572	0,1654	0,8529	0,5452
LD/C4	0,0862	0,5088	0,6000	0,1044	0,8612	0,5817
LD/C3	0,1586	0,6177	0,6259	0,1820	0,8685	0,6907
LD/C1	0,1618	0,4969	0,5877	0,2108	0,8716	0,5406
LD/C9	0,0849	0,4193	0,4692	0,1429	0,8808	0,4954
LD/C8	0,1409	0,5224	0,5607	0,2175	0,8890	0,6164
LD/C2	0,1582	0,5463	0,6432	0,1669	0,8900	0,6267
LD/C10	0,1361	0,5493	0,5602	0,1999	0,9318	0,5708
PT/A13	0,1728	0,5081	0,6095	0,2560	0,4200	0,7926
PT/A10	0,1294	0,5798	0,6281	0,2106	0,4769	0,8127
PT/A11	0,0760	0,6994	0,6221	0,1632	0,4750	0,8256
PT/A9	0,0999	0,6703	0,5784	0,2054	0,6759	0,8263
PT/A7	0,1751	0,7047	0,6274	0,2537	0,7627	0,8269
PT/A12	0,0859	0,5510	0,6121	0,1625	0,4177	0,8436

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

3.3.2.2.4 Quarta avaliação

Com a continuidade do processo, ou seja, enquadramento à exigência de carga com valor mínimo de 0,7, os dois indicadores acima, CP/D5 (carga 0,668) e IO/D3 (carga 0,686), foram retirados e o resultado demonstrou o seguinte:

a) A consistência do modelo de mensuração ganhou mais representatividade em relação aos construtos alterados, conforme se verifica abaixo:

- O construto *comportamento produtivo* aumentou sua AVE em 24,32% (de 0,5419 para 0,6737) e a confiabilidade composta em 3,3%, (de 0,7792 para 0,8050), melhorando também a significância do caminho que o relaciona com a variável dependente *Espírito de Equipe*: de 90% para 95%; e
- O construto *Incentivo organizacional* aumentou sua AVE em 22,39% (de 0,5493 para 0,6723) e a Confiabilidade composta em 3,7% (de 0,8291 para 0,8598).

TABELA 10 - ANÁLISE DA "AVE" IV e (pc) III

CONSTRUTO	AVE (antes da retirada dos ind.)	AVE	CONFIABILIDADE DE COMPOSTA (pc) (antes da retirada dos ind.)	CONFIABILIDADE DE COMPOSTA (pc)	R Square (antes da retirada dos ind.)	R Square
Comp.Prod.	0,5419	0,6737	0,7792	0,8050	0,3795	0,2439
Desenv.T	0,6641	0,6641	0,8877	0,8877	0	0
Esp.Eqp	0,6299	0,6300	0,8943	0,8944	0,6226	0,6280
Inc.Org.	0,5493	0,6723	0,8291	0,8598	0	0
Lider.	0,7543	0,7543	0,9684	0,9684	0	0
Pós-T	0,6747	0,6747	0,9256	0,9256	0,5761	0,5761

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

TABELA 11 - ANÁLISE DE CAMINHOS III

Caminhos	T Statistics (baseada na avaliação de reamostragem Bootstrapping SmartPLS de 5.000 conf. parâmetro adotado)	Significância, conf. Hair, 2011
Comp.Prod. -> Esp.Eqp	2,3101	à 5%
Desenv.T -> Pós-T	23,8190	à 1%
Inc.Org. -> Comp.Prod.	6,0973	à 1%
Lider. -> Esp.Eqp	3,2805	à 1%
Pós-T -> Esp.Eqp	6,4600	à 1%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

- b) Abrindo um parêntese na análise da validação do modelo de mensuração para fazer uma ressalva em relação ao modelo estrutural, observa-se que o construto *comp.prod.* enquanto variável endógena influenciada pelo construto *inc.org.* perdeu poder explicativo quando reduziu sua variância explicada, R^2 de condição avaliada entre fraca e moderada, conforme parâmetro considerado, para uma R^2 insignificante de 0,2439;
- c) Apesar do ganho na AVE e na Confiabilidade Composta, os resultados anteriores também validavam o modelo de mensuração, sendo, na opinião da pesquisadora, o aumento da significância do modelo, de 90% para 95%, o fator com maior força justificativa, caso haja interesse em desconsiderar a observação feita acima.

Nesse ponto, considerando os apontamentos abaixo, surgiu a seguinte questão: o que deve configurar a representatividade do indicador, sua carga individual ou sua contribuição para o todo?

- Os indicadores CP/D5 (carga 0,668) e IO/D3 (carga 0,686) não atendem o critério de carga individual mínima de 0,7, exigido, contudo isso não implicou a invalidação do modelo de mensuração, sob a análise de nenhum critério exigido, conforme dados constantes na terceira avaliação;
- O indicador DT/A8 atende o critério de carga individual mínima, pois tem carga igual a 0,700, porém implicou o não atendimento do critério Fornell-Larcker.

3.3.2.2.5 Avaliação final

Considerando que:

- a) A relevância da representação dos construtos dentro do modelo proposto deve coincidir com a concepção teórica defendida; e
- b) Segundo Hair et al., 2012, em estudos exploratórios cargas mínimas de até 0,40 para a confiabilidade do indicador é aceitável.

Optou-se por considerar o diagrama de caminhos cujo modelo de mensuração comporta a relação exposta na terceira avaliação, a qual, em suma, diz o seguinte:

TABELA 12 - RESUMO DO RESULTADO DA ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Construtos	Indicadores retirados	Indicadores mantidos e carga final	Confiabilidade composta	Validade convergente (AVE)	Validade discriminante (Cargas cruzadas)	Validade discriminante (Fornell-Larcker)	Caminhos e significância
Comp.Prod.	-	CP/D11 - 0,7318 CP/D4 - 0,8026 CP/D5 - 0,6679	0,7792	0,5419	OK	OK	Comp.Prod. -> Esp.Eqp (significante a 10%)
Desenv.T	DT/A4 DT/A5 DT/A8	DT/A1 - 0,8361 DT/A2 - 0,7909 DT/A3 - 0,8168 DT/A6 - 0,8154	0,8877	0,6641	OK	OK	Desenv.T -> Pós-T (significante à 1%)
Esp.Eqp	EE/B6 EE/B7	EE/B1 - 0,8264 EE/B2 - 0,7194 EE/B3 - 0,7255 EE/B12 - 0,8140 EE/B13 - 0,8719	0,8943	0,6299	OK	OK	
Inc.Org.	IO/D1 IO/D10 IO/D12 IO/D13 IO/D2 IO/D8	IO/D3 - 0,6858 IO/D6 - 0,7126 IO/D7 - 0,8213 IO/D9 - 0,7379	0,8291	0,5493	OK	OK	Inc.Org. -> Comp.Prod. (significante à 1%)
Lider.	-	LD/C1 - 0,8716 LD/C2 - 0,8900 LD/C3 - 0,8685 LD/C4 - 0,8612 LD/C5 - 0,8529 LD/C6 - 0,8383 LD/C7 - 0,7941 LD/C8 - 0,8890 LD/C9 - 0,8808 LD/C10 - 0,9318	0,9684	0,7543	OK	OK	Lider. -> Esp.Eqp (significante à 1%)
Pós-T	-	PT/A7 - 0,8269 PT/A9 - 0,8263 PT/A10 - 0,8127 PT/A11 - 0,8256 PT/A12 - 0,8436 PT/A13 - 0,7926	0,9256	0,6747	OK	OK	Pós-T -> Esp.Eqp (significante à 1%)

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

Após finalização da etapa de avaliação e ajustes, o diagrama de caminhos foi finalizado com a seguinte arquitetura:

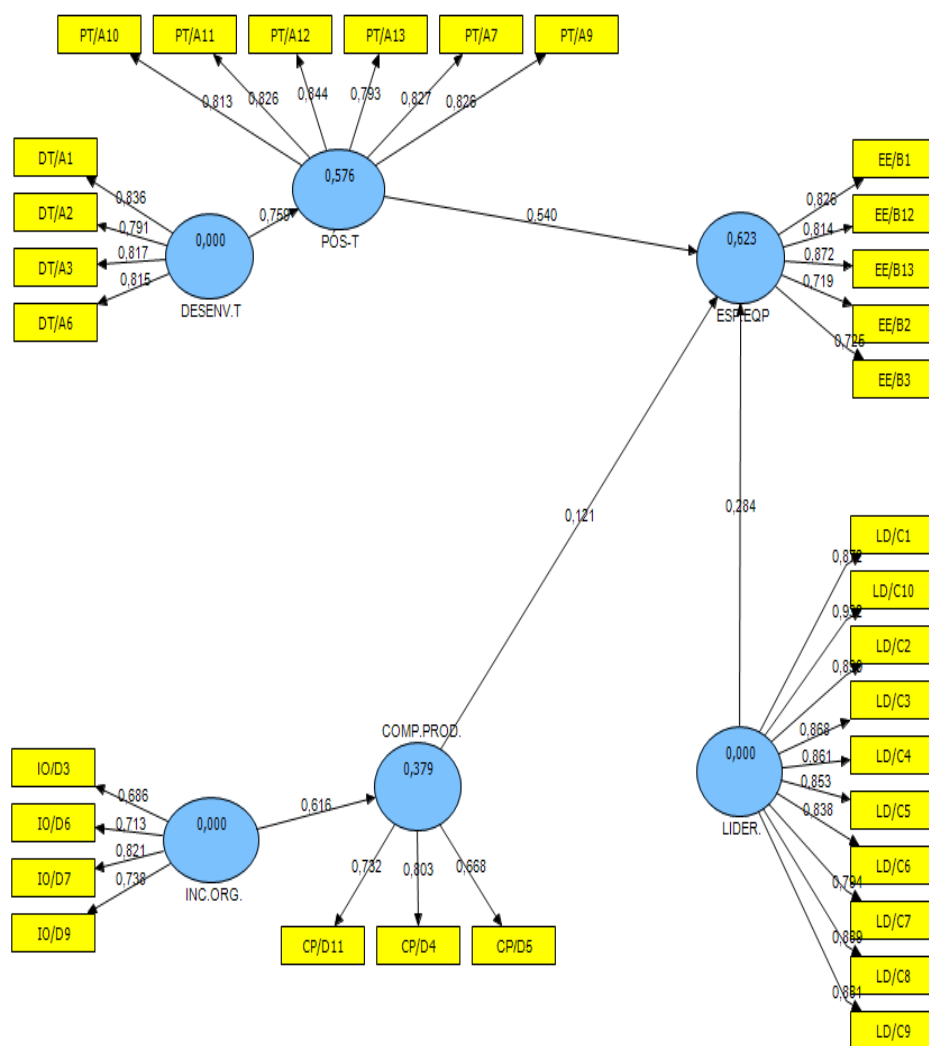


Figura 3: Diagrama de Caminhos - modelo final

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

3.3.2.3 Validação do modelo estrutural

Para validar o modelo estrutural foi verificada a variância explicada R^2 , os coeficientes de caminho e a respectiva significância e a correlação existente entre as variáveis.

3.3.2.3.1 Variância explicada

A variância explicada, R^2 , é percebida na elipse de todas as variáveis endógenas do modelo. Nesse caso, estão nessa condição as variáveis *Pós-treinamento*, *Comportamento produtivo* e, principalmente, *Espírito de Equipe*, o que exclui as variáveis: *Desenv.T*, *Inc.Org.* e *Lider.*, as quais não são causadas por outras variáveis do modelo.

De acordo com os parâmetros adotados neste trabalho, subitem 3.3.2.1., os valores 0,25, 0,50 e 0,75 indicam uma R^2 com poder explicativo fraco, moderado e alto, respectivamente.

Sendo assim, o modelo final, figura 3, aponta que a variável *Comp.prod.* tem uma variância explicada entre fraca e moderada e as variáveis *Pós-T* e *Esp.Eqp* têm uma variância explicada entre moderada e alta, conforme quadro abaixo.

TABELA 13: VARIANCIA EXPLICADA, R^2

Variável com influência de variáveis de 1º	R Square
Comp.Prod.	0,3795
Pós-T	0,5761
Variável com influência principal	R Square
Esp.Eqp	0,6226

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

No que se refere à variável *Esp.Eqp*, vale considerar que a mesma representa a relação de causa-efeito mais importante do modelo, sendo influenciada pelas demais variáveis: Processo de Treinamento (representada pelas variáveis *Desenvolvimento do treinamento* e *pós-treinamento*) e Incentivo produtivo (representada pelas variáveis *Incentivo organizacional* e *comportamento produtivo*).

De acordo com o resultado obtido, constata-se que as relações de causa-efeito estabelecidas no modelo teórico, conforme descrição acima, explicam 62,26% da variância da variável *Esp.Eqp.*, ou seja, 62,26% da variação total do Construto *Esp.Eqp* é explicada pelas variáveis *Processo de treinamento* (*Desenv.T* e *Pós-T*), *Incentivo à produtividade* (*Inc.Org* e *Comp.Prod.*) e *Liderança*, o resto, $1-R^2 = 37,74\%$ seria explicada por outros fatores não estudados.

Como foi notificado no item 3.3, as variáveis *Processo de Treinamento* e *Incentivo à Produtividade* foram divididas para melhor representarem a concepção teórica correspondente. Dessa divisão surgiram relações de causa-efeito, de 1ª ordem para 2ª ordem, cujo percentual da R^2 indica o seguinte:

- ✓ O pós-treinamento reflete 57,6% do Desenvolvimento do treinamento; e
- ✓ O Comportamento produtivo reflete 37,9% do incentivo organizacional.

3.3.2.3.2 Coeficientes de caminho e a respectiva significância

TABELA 14 - ANÁLISE DE CAMINHO - COEFICIENTE β E SIGNIFICÂNCIA

Caminhos	Coeficiente β	T Statistics (baseada na avaliação de reamostragem Bootstrapping SmartPLS de 5.000 conf. parâmetro adotado)	SIGNIFICÂNCIA, conf. Hair, 2011
Caminhos de 2ª ordem			
Comp.Prod. -> Esp.Eqp	0,1212	1,9072	10%
Pós-T -> Esp.Eqp	0,5401	6,5674	1%
Caminhos de 1ª ordem			
Desenv.T -> Esp.Eqp			
Inc.Org. -> Esp.Eqp	0,0747	1,7819	10%
Lider. -> Esp.Eqp	0,2841	3,1751	1%
Caminhos entre variáveis do modelo de mensuração			
Desenv.T -> Pós-T			
Inc.Org. -> Comp.Prod.	0,6160	9,0583	1%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

A Análise dos coeficientes β apresentados foi realizada considerando os caminhos formados com relação de 2ª ordem, de 1ª ordem e dentro do modelo de mensuração.

Os caminhos formados com relação de 2ª ordem apresentam o *comportamento produtivo* e o *pós-treinamento*, cuja formação depende dos construtos de 1ª ordem *incentivo à produtividade* e *desenvolvimento do treinamento*, respectivamente, como influenciadores do *Espírito de Equipe*, com a seguinte diferença:

- O comportamento produtivo influencia o espírito de equipe com um percentual relativamente baixo, a um nível de segurança, quanto a essa informação, de 90%;

- O Pós-treinamento, ao contrário, tem o maior coeficiente de influência registrado, com nível de segurança de 99%.

Quanto às variáveis de 1ª ordem, as quais são refletidas pelos construtos de 2ª ordem, essas também demonstraram que exercem influência sobre o espírito de equipe. Contudo, o *incentivo organizacional* exerce uma influência muito baixa a um nível de significância de 10%.

Em relação ao Desenvolvimento do treinamento e a liderança, observa-se que a liderança apesar de não ter uma variável moderadora, tem uma influência sobre o espírito de equipe menor que o desenvolvimento do treinamento, o que implica dizer que o processo de treinamento é o maior influenciador do espírito de equipe, considerando os dados trabalhados nesta dissertação.

De acordo com Torres et al, 2011, o coeficiente β também demonstra o percentual de alteração que a variável independente provoca na variável dependente, a partir da alteração sofrida no seu desvio-padrão. Nesse caso, havendo modificação de 1(uma) unidade no desvio padrão da variável independente, em relação a sua média, deverá ocorrer na mesma direção e proporcionalmente ao coeficiente β alteração na variável dependente.

Logo, se o *Comportamento produtivo* aumentar 1(uma) unidade no seu desvio-padrão, o valor do *Espírito de Equipe* aumentará 12,12% em relação a sua média. Se a liderança aumentar 1(uma) unidade no seu desvio-padrão, o valor do Espírito de Equipe aumentará em 28,41% em relação a sua média. Da mesma forma, se houver um aumento de 1(uma) unidade no desvio-padrão do *Pós-treinamento*, o *Espírito de Equipe* aumentará seu valor em 54,01%.

Quanto à significância das relações analisadas, apesar da relação *Comportamento Produtivo / Espírito de equipe* apresentar uma significância com nível de risco de 10%, as demais sustentam uma significância com risco de apenas 1%, o que fortalece a teoria do modelo proposto.

3.3.2.3.3 Correlação entre as variáveis

Como foi citado no item 3.3.2.1, o software SmartPLS fornece o coeficiente de correlação momento-produto de **Pearson** entre todos os pares de variáveis latentes do modelo.

O Coeficiente de Pearson é uma medida de associação que independe das unidades de medidas das variáveis. Varia entre -1 ou +1 ou, expresso em porcentagens, entre -100% e +100%. Quanto maior a qualidade do ajuste (ou associação linear), mais próximo de +1 ou -1 estará o valor do coeficiente r , sabendo que (MARTINS, 2001):

- $r=1$ ou $r = 100\%$ configura uma correlação perfeita positiva ou direta;
- $r > 0$ configura uma relação imperfeita positiva ou direta;
- $r = -1$ ou $r = -100$ configura uma correlação perfeita negativa ou inversa;
- $r < 0$ configura uma correlação imperfeita negativa ou inversa.

Martins (2001), também lembra que "a interpretação do coeficiente de correlação como medida de intensidade da relação linear entre duas variáveis é puramente matemática e está completamente isenta de qualquer implicação de causa e efeito".

Ademais tendo em vista que a ferramenta *bootstrapping* do Software SmartPLS não fornece a significância das correlações apresentadas, a opção foi adotar uma alternativa para o cálculo da significância das correlações condizente com as limitações empíricas que por ventura existam.

Nesse sentido, foi escolhida como melhor e/ou mais simples a referência feita por Faísca (2010), quando da exposição das informações utilizadas pelo mesmo no Seminário para doutoramento sobre métodos e análise de dados, a saber:

- a) O coeficiente de correlação linear de Pearson (r) expressa a intensidade e o sentido da relação linear que existe entre duas variáveis numéricas. Os seus valores variam entre -1 e +1;
- b) Como interpretar o coeficiente de correlação? No Exemplo: $r_{XY} = +0,5266$, o sinal "+" indica o sentido da relação entre as duas variáveis e o valor, ou

magnitude do coeficiente, indica a intensidade da relação linear entre as duas variáveis;

c) Como interpretar a magnitude do coeficiente de correlação? cf. Franzblau, 1958 apud Faísca, 2010:

- Se o coeficiente tiver valor 0 ($r = 0$), não existe relação linear entre as duas variáveis.
- Se $|r| < 0,20$, a correlação é negligenciável;
- Se $0,20 < |r| < 0,40$, a correlação é fraca;
- Se $0,40 < |r| < 0,60$, a correlação é moderada;
- Se $0,60 < |r| < 0,80$, a correlação é forte;
- Se $|r| > 0,80$, a correlação é muito forte.

d) Quanto às Hipóteses de significância sobre coeficientes de correlação, considerando o teste bilateral, tem-se o seguinte:

- $H_0: r = 0$ versus $H_1: r \neq 0$, Onde: H_0 : Não existe correlação linear entre as duas variáveis e H_1 : Existe correlação linear entre as duas variáveis;

e) Fórmula para cálculo do valor da variável:

$$t = r \sqrt{\frac{N-2}{1-r^2}}$$

f) Condições de aplicação do teste de significância de uma correlação: Para o teste de significância do coeficiente de correlação de Pearson ser válido é necessário que a distribuição conjunta das duas variáveis seja normal. Para isso, é condição necessária (mas não suficiente) que a distribuição univariada de cada uma seja também normal;

g) RESSALVA - A exigência da distribuição normal bivariada é difícil de garantir. Para contornar tal exigência, basta que a amostra seja suficientemente grande (em geral, basta $N \geq 30$, quando se testa hipótese do tipo " $r = 0$ ") para se garantir que a estatística de teste tenha uma distribuição t de Student.

Com isso e considerando o item "g" acima, optou-se por realizar a verificação da significância das correlações através do teste "t", tendo em vista que a amostra desta pesquisa é de $n=120$ e observando os dados abaixo expostos:

QUADRO 13: PARÂMETROS PARA ANÁLISE DA CORRELAÇÃO	
H ₀ : $\rho = 0$	OBS: com a rejeição da hipótese $\rho = 0$, a conclusão é de que existe correlação entre as variáveis ao nível de significância admitido.
H ₁ : $\rho \neq 0$	
Distribuição 't' de student com	$\phi = n-2$ graus de liberdade
$\alpha = 10\%$ (0,10)	$t = 1,66$
$\alpha = 5\%$ (0,05)	$t = 1,98$
$\alpha = 1\%$ (0,01)	$t = 2,62$
Cálculo do valor da variável = t_{cal}	$t_{cal} = r \sqrt{n-2/\sqrt{1-r^2}}$, Onde "r" é o coeficiente de pearson e "n" o número de entrevistados (120)
Região de rejeição para H ₀ : $\rho = 0$ o que confirma a existência de correlação	$t_{cal} > 1,66$ ou $t_{cal} < -1,66$ (para $\alpha = 10\%$); $t_{cal} > 1,98$ ou $t_{cal} < -1,98$ (para $\alpha = 5\%$); $t_{cal} > 2,62$ ou $t_{cal} < -2,62$ (para $\alpha = 1\%$).
Região de Aceitação para H ₀ : $\rho = 0$, o que indica a não correlação.	$1,66 \geq t_{cal} \geq -1,66$
Fonte dos valores de "t"	Os valores de "t" foram obtidos através da fórmula INVT do Excel, e confirmados através da verificação da tabela Distribuição de t de student, disponibilizada por Martins, 2001, p.366.

Fonte: elaboração própria, embasada nos passos sugeridos para teste de hipótese indicado por Martins, 2001, p.291-292.

De posse das considerações e explicações acima, segue abaixo a análise das correlações indicadas pelo SmartPLS, divididas em dois grupos: 1º) Correlações principais, ligação dos construtos de 1ª e 2ª ordem com a variável dependente, *espírito de equipe*; e 2º) Correlações secundárias, ligações entre as variáveis independente.

TABELA 15 - CORRELAÇÕES PRINCIPAIS

Correlação		Coeficiente de Pearson (obtido através do SmartPLS)	Análise do valor da correlação, conforme item "c"	Valor da variável, $t_{cal} = r \sqrt{n-2/\sqrt{1-r^2}}$, para confirmação, ou não, da correlação de Pearson obtida - teste da hipótese nula)	Significância dos valores obtidos para correlação, conforme dados acima
Esp.Eqp	Comport. Prod.	0,2546	Fraca	2,86	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação, com risco de 1%
Esp.Eqp	Inc. Org.	0,2569	Fraca	2,89	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação com risco de 1%
Esp.Eqp	Desenv.T	0,5946	Moderada	8,03	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação com risco de 1%
Esp.Eqp	Lider.	0,6640	Forte	9,65	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação com risco de 1%
Esp.Eqp	Pós T.	0,7462	Forte	12,18	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação com risco de 1%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

TABELA 16: CORRELAÇÕES SECUNDÁRIAS

Correlação		Coeficiente de Pearson (obtido através do SmartPLS)	Análise do valor da correlação, conforme item "c"	Valor da variável, $t_{cal} = r \sqrt{n-2} / \sqrt{1-r^2}$, para confirmação, ou não, da correlação de Pearson obtida - teste da hipótese nula)	Significância dos valores obtidos para correlação, conforme dados acima, para verificação da Aceitação da Hipótese nula
Comport. Prod.	Pós T.	0,1491	Negligenciável	1,64	Aceita-se a Hipótese nula - indicando que NÃO existe a Correlação.
Comport. Prod.	Lider.	0,1851	Negligenciável	2,05	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação, com risco de 5%
Comport. Prod.	Desenv.T	0,1952	Negligenciável	2,16	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação, com risco de 5%
Inc. Org.	Lider.	0,2029	Fraca	2,25	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação, com risco de 5%
Desenv.T	Inc.Org.	0,2198	Fraca	2,45	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação, com risco de 5%
Inc. Org.	Pós T.	0,2535	Fraca	2,85	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação, com risco de 1%
Desenv.T	Lider.	0,5964	Moderada	8,07	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação, com risco de 1%
Comport. Prod.	Inc.Org.	0,6160	Forte	8,49	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação, com risco de 1%
Lider.	Pós T.	0,6616	Forte	9,58	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação, com risco de 1%
Desenv.T	Pós T.	0,7590	Forte	12,66	Rejeita-se a hipótese nula, CONFIRMANDO a correlação, com risco de 1%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da pesquisa analisados no software SmartPLS

A análise contemplou a correlação entre todas as variáveis a fim de verificar a existência, ou não, de ligação entre as mesmas.

Como resultado, verifica-se que a única correlação não confirmada foi a existente entre a variável *Comportamento produtivo e pós-treinamento*.

Em referência ao grupo das correlações principais, percebe-se que todas são positivas, o que sugere que havendo aumento em uma das variáveis relacionadas haverá aumento na outra também, ou seja, elas aumentam juntas e na mesma direção.

Numericamente, percebe-se que a variável *esp.eqp* tem uma melhor correlação com o *pós-treinamento*, configurando com ele uma ligação forte e confirmada a um nível de confiança de 99%.

Na sequência, tem-se a variável liderança, a qual tem o valor de sua correlação com o *esp.eqp* um pouco menor, mas também representa uma relação forte e confirmada a um nível de confiança de 99%.

A correlação da variável *Espírito de Equipe* com o *Desenvolvimento do treinamento* apontou uma correlação moderada, com o *comportamento produtivo* e o com o *incentivo organizacional* uma correlação fraca, porém o teste da hipótese nula confirmou a correlação indicada também com um nível de confiança de 99%.

Numa análise subjetiva e considerando os resultados obtidos, defende-se que entre as três variáveis independentes consideradas para análise do modelo teórico, o *processo de treinamento* é o maior preditor do *espírito de equipe*, exercendo com ele uma correlação forte e relevante, em seguida vem a *Liderança* que também expressa uma boa representatividade para o *espírito de equipe* e por último o *incentivo à produtividade* que, apesar de também ter demonstrado influência e correlação com o *espírito de equipe*, é a variável com menos expressividade numérica.

No geral, o destaque é para a correlação referente ao pós-treinamento, tanto com o seu influenciador (*Desenvolvimento do treinamento*) quanto com a variável dependente (*Espírito de Equipe*).

3.4 Resultados: apresentação e discussão

Nesta seção os resultados serão expostos conforme análise qualitativa e quantitativa, finalizando com a confirmação, ou não, das hipóteses apresentadas no capítulo introdutório desta Dissertação.

Sendo assim, os resultados obtidos serão apresentados conforme sequência trabalhada até esse momento, o que facilitará o confronto das hipóteses e exposição de discussões correlatas.

3.4.1 Resultados segundo análise qualitativa

Na seção 3.2., foi exposta a análise qualitativa da pesquisa, a qual considerou os aspectos presentes na 1ª parte do questionário, considerada de caráter nominal.

A análise qualitativa concentra-se nas expectativas dos entrevistados em relação ao treinamento, gerando resultados que embasam a defesa da idéia de que as ações de *team building*, enquanto treinamento, podem surtir efeitos eficazes para as PME's, tendo em vista a verificação dos seguintes pontos:

- 100% dos participantes aderiram à indicação de que treinamentos é uma boa ferramenta para o desenvolvimento de uma equipe e/ou para o aprimoramento profissional, questões foco do *team building*;
- 70% dos participantes se posicionaram positivamente à realização de treinamento em ambiente externo, principal característica do *teambuilding*;
- 61% dos entrevistados se disseram valorizados e motivados enquanto profissionais quando participam de treinamentos. Contudo, os demais se mostraram insatisfeitos com a falta de acompanhamento/continuidade do aprendizado dentro do local de trabalho e com questões relativas à falta de objetivo e repetição dos treinamentos, impasses incompatíveis com a estrutura dos treinamentos com *team building* os quais permeiam suas ações a partir de um diagnóstico realizado junto à empresa contratante que inclui a averiguação do objetivo e o suporte pós-treinamento;

- Quando da avaliação de fatores impulsionadores da produtividade, as questões básicas das propostas de *team building* se destacaram, entre elas: clarificação do objetivo empresarial, com 100% das indicações, feedback funcionais entre líderes e liderados com 99%, união da equipe com 99% e treinamento com 98%.

3.4.2 Resultados segundo análise quantitativa

O resultado da análise quantitativa permeou a análise do modelo teórico que indica a influência das variáveis *Processo de treinamento*, *Incentivo à produtividade* e *liderança sobre o espírito de equipe*.

A análise estatística realizada por meio da utilização de um modelo de equações estruturais ratificou a confiabilidade e a validade do modelo teórico proposto nesta dissertação.

Quando da análise do modelo de mensuração, as variáveis latentes foram traduzidas com fidelidade por seus indicadores, que confirmaram sua capacidade de refletir a variável respectiva através da variância média extraída, confiabilidade individual, e composta dos mesmos, assim como da comprovação da validade convergente e discriminante.

No que diz respeito ao modelo estrutural, a análise correspondente demonstrou que as relações apresentadas têm consistência e a apresentação de valores defensáveis para variância explicada e coeficiente de caminho confirmam a influência das variáveis independentes levantadas sobre a variável dependente.

Para finalizar, a confirmação da existência de correlação entre as variáveis confirma a lógica da disposição das variáveis no modelo, justificando que apesar de algumas correlações terem apresentado coeficiente baixos, o enquadramento dentro dos parâmetros de +1 e -1 embasa a teoria de que as variáveis utilizadas se correlacionam.

No mais, vale evidenciar a relação do *pós treinamento* com a variável *espírito de equipe*, tendo em vista que ao considerar que aquele é influenciado pelo *desenvolvimento do treinamento*, tem-se com essa ligação mais uma motivação para a defesa da idéia de que o processo de treinamento, ou as características de um treinamento, tem importância clara e efetiva para fomentação do espírito de equipe.

3.4.3 Análise das hipóteses defendidas

A motivação e o desenvolvimento deste trabalho tiveram como norte os pressupostos constantes no Capítulo "1", o qual foi elaborado considerando um objetivo com perspectiva geral, a justificativa para o desenvolvimento do tema e um problema a ser investigado.

Dentro desse contexto, foram geradas hipóteses cuja formação considerou a subjetividade da pesquisadora frente a questões explícitas e implícitas e a possibilidade de serem confirmadas, ou não, pelo resultado da pesquisa apresentada neste Capítulo.

Dessa forma, segue abaixo a exposição das hipóteses acima citadas e a respectiva análise quanto a sua confirmação, ou não.

- *H₁ – Existe correlação entre o processo de treinamento (desenvolvimento do treinamento e pós-treinamento) e a liderança.*

Essa hipótese foi confirmada.

A pesquisa indicou, através do coeficiente de Pearson obtido por meio do *Software SmartPLS*, que existe uma correlação positiva e moderada entre o Desenvolvimento do treinamento e a liderança.

Quanto ao pós-treinamento, os valores demonstraram que existe uma correlação forte e positiva.

Dessa forma, considerando a existência de correlação entre a liderança e as duas dimensões do processo de treinamento, a hipótese acima é confirmada.

- *H₂ – Existe uma forte e positiva correlação entre o processo de treinamento (desenvolvimento do treinamento e pós-treinamento) e o incentivo à produtividade (incentivo organizacional e comportamento produtivo);*

Essa hipótese não foi confirmada: apesar de ser verificada uma correlação positiva, não há entre as duas variáveis acima uma correlação forte.

O Desenvolvimento do treinamento apresentou uma correlação fraca com o incentivo organizacional e negligenciável com o comportamento produtivo.

O Pós-treinamento apresentou uma correlação fraca com o incentivo organizacional e uma correlação negligenciável **e não aceita pelo teste de hipótese nula** com o comportamento produtivo.

Com isso, verifica-se que nenhuma das dimensões do processo de treinamento tem uma boa correlação com as variáveis formadoras do incentivo à produtividade, o que nega a hipótese apresentada.

- *H₃ – Existe correlação com força equivalente entre as variáveis independentes estudadas e a variável dependente espírito de equipe*

Essa hipótese não foi confirmada, tendo em vista que:

Ao analisar a correlação existente entre as variáveis, verifica-se que o espírito de equipe tem uma correlação forte com a liderança e com o pós-treinamento. Contudo, mantém uma correlação moderada com o Desenvolvimento do treinamento e FRACA com as variáveis componentes do incentivo à produtividade.

- *H₄ – Entre as variáveis independentes estudadas a maior influenciadora do espírito de equipe é o pós-treinamento;*

Essa hipótese foi confirmada tanto com a verificação do coeficiente β quanto com a verificação do coeficiente de correlação pearson.

- *H₅ - Mais de 50% da variação no espírito de equipe pode ser explicada pela influência do processo de treinamento, incentivo à produtividade e a liderança;*

Essa hipótese foi confirmada pela verificação da variância explicada que demonstrou que as variáveis *processo de treinamento, incentivo à produtividade e liderança explicam 62,26%* da variação sofrida pela variável *espírito de equipe*.

- *H₆ - A teoria que aponta uma relação de influência positiva, confiável e consistente entre o processo de treinamento, incentivo à produtividade e liderança sobre o espírito de equipe é verdadeira.*

Essa hipótese foi confirmada pela análise dos dados através da técnica PLS, tendo em vista a comprovação de confiabilidade, consistência e validade do modelo de influência, conforme descrição acima.

- *H₇ - A defesa do team building como uma ferramenta eficaz para as empresas pode ser justificada com a análise estatística dos dados acerca da influência de variáveis latentes sobre o espírito de equipe.*

Essa hipótese foi confirmada, tendo em vista a evidenciação das variáveis integrantes do processo de treinamento como detentoras dos melhores índices de influência e correlação.

Enfim, o resultado da pesquisa confirma que os anseios das pessoas que participam de treinamentos ultrapassam a proposta de um programa estático. Essas pessoas buscam algo mais do treinamento, elas buscam motivação, valorização profissional, desenvolvimento de equipe e profissional e condições de aplicar o que aprendeu no seu trabalho.

A verificação de que há uma relação forte e direta entre as características do programa de treinamento com o espírito de equipe indica a importância de treinar a partir de uma visão sistematizada, observando as fases de desenvolvimento e a necessidade de uma efetiva ação de pós-treinamento.

Além disso, a apresentação do processo de treinamento como o maior preditor do espírito de equipe reforça a idéia de que o tipo de treinamento, ou a sua metodologia, é de grande importância quando se pretende preparar e motivar a equipe para o alcance de determinado objetivo e/ou para aperfeiçoar a relação humana vivenciada na empresa.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES

A inspiração deste trabalho surgiu do interesse em averiguar no mundo real situações capazes de justificar a idéia de que as atividades de *team building* podem promover resultados eficazes para as Pequenas e Médias empresas.

Dentro desse contexto, aponta-se que um dos fundamentos dos programas de *team building* é a edificação do espírito de equipe, com destaque para a união do grupo e a conscientização do indivíduo quanto a sua competência e contribuição para o alcance do objetivo proposto.

Partindo do acima exposto, foi montado um modelo teórico de investigação e realizada uma pesquisa de campo cujo objetivo principal foi analisar o fenômeno de influência de variáveis latentes sobre o espírito de equipe, conforme exposto no capítulo "3".

No que se refere às hipóteses, verifica-se, no capítulo anterior, que das 7(sete) hipóteses apresentadas, apenas 2(duas) não foram confirmadas.

Em relação à questão norteadora deste trabalho, *por que adotar atividades de team building em minha empresa?* As proposições resultantes da investigação realizada indicam que essa questão tem como resposta a avaliação da potencial eficácia das variáveis estudadas para o *Espírito de Equipe*.

Por fim, o cumprimento dos objetivos específicos aconteceu da seguinte forma:

a) *Promover a apresentação de informações acerca de conceitos, características e atuação das atividades team building que confirme sua correlação com as características de um treinamento com capacidade de auxiliar no atendimento de necessidades comportamentais do mundo empresarial.*

➤ O segundo capítulo apresentou informações que evidenciam a interligação do objetivo do *team building* às necessidades da empresa contratante, apontando que a formatação do seu programa de treinamento acontece a partir do diagnóstico da situação vivenciada pela empresa e de seus planos para desenvolvimento das competências dos seus funcionários e do fortalecimento do espírito de equipe.

b) *Identificar aspectos presentes no contexto das pequenas e médias empresas capazes de justificarem a adoção do treinamento com team building.*

➤ A análise do resultado da pesquisa realizada apontou predominância de questões que convergem para a aderência dos requisitos básicos do *team building*, a exemplo de: Reconhecimento da importância de se utilizar o treinamento para desenvolver e aprimorar equipes e profissionais, melhorar o desempenho funcional e despertar os sentimentos de valorização/motivação profissional, assim como preferência por treinamento outdoor, conscientização acerca da importância do espírito de equipe, da clarificação do objetivo empresarial e do processo de comunicação e feedback.

c) *Demonstrar, através da análise da pesquisa realizada, que o tema treinamento ainda é percebido como uma ferramenta importante para o desenvolvimento de equipes e profissional.*

➤ A pesquisa apresentou uma pergunta direta para essa questão com a opção de três alternativas: sim, não e outra resposta. A análise dos resultados apontou unanimidade dos entrevistados para resposta SIM, ou seja, 100% dos entrevistados informaram que percebem o treinamento como uma boa ferramenta para o desenvolvimento de uma equipe e/ou para o aprimoramento profissional.

d) *Apresentar um modelo teórico que represente o objetivo geral deste trabalho capaz de ser validado estatisticamente*

➤ Foi apresentado um modelo teórico cujo objetivo foi analisar o fenômeno de influência de variáveis latentes sobre o espírito de equipe, o qual foi representado graficamente por meio de um diagrama de caminhos. Para validar o modelo teórico proposto foi utilizada uma técnica estatística com abordagem multivariada, SEM-PLS, que comprovou através de seus parâmetros a confiabilidade e a validade do modelo.

e) *Apontar um diagnóstico acerca de uma ou mais variáveis, consideradas como preditoras do espírito de equipe, que melhor traduz o significado do team building.*

➤ A confirmação da variável processo de treinamento como uma forte influenciadora do espírito de equipe, conforme parâmetros adotados neste

estudo, evidencia pontos que traduzem o significado do *team building*, principalmente quando permite ratificar a importância de observar critérios e pré-requisitos relacionados à estrutura e desenvolvimento do treinamento, tendo em vista que o *team building* é embasado pelo planejamento de seus programas, o qual contempla especial atenção com a interpretação do objetivo almejado e com a orientação do aprendiz, sem desconsiderar a necessidade do suporte pós-treinamento que a empresa deverá proporcionar ao funcionário treinado, para que o despertar da consciência do mesmo para suas competências funcionais seja aproveitada de maneira correta e em tempo hábil.

4.1. Conclusões teóricas

A fundamentação teórica deste trabalho evidencia que o *team building* é uma alternativa compatível com a proposta mercadológica do momento, a qual defende o investimento no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes dos recursos humanos das empresas, assim como no fortalecimento, ou construção, do espírito de equipe, como uma alternativa capaz de gerar retorno positivo junto à produtividade e à efetivação empresarial.

No mais, vale apontar que a defesa da ideia de que o treinamento é importante para o sucesso das empresas coincide com a conscientização acerca dos potenciais efeitos que esse programa de treinamento poderá causar no comportamento dos participantes.

Dentro desse contexto, vale dizer que quando as empresas procuram por um instrumento que auxilie no desenvolvimento de funcionários para se obter competências especiais, multifuncionais e com capacidade de se adaptarem às rápidas mudanças mercadológicas num espaço de tempo hábil, são ferramentas como *team building* que se destacam.

Isso porque, como foi citado por Leite e Posthuma (1996),

[...] o novo paradigma produtivo vem modificando profundamente a noção de qualificação, que progressivamente deixa de significar um estoque estático de conhecimento, para designar um processo contínuo de agregação de informações e capacidades necessárias para a formação de trabalhadores multifuncionais, capazes de identificar e resolver problemas, antecipar circunstâncias, pensar e planejar estrategicamente, além de desempenhar um amplo conjunto de atividades.

Além disso, “alguns tipos de treinamentos – especialmente os fora das empresas – e outros eventos corporativos podem funcionar como ritos importantes para combater as resistências às mudanças através da estimulação à cooperação, ao espírito de equipe e a obtenção de compromissos do grupo” (EL-KOUBA et al, 2009, p.297, 298).

Até porque,

Como o desempenho da equipe depende, forçosamente, do desempenho individual daqueles que o compõe, um time de indivíduos medíocres não poderá se desenvolver como um time de alta *performance* – seus membros devem ter ou desenvolver, no mínimo, as habilidades profissionais e técnicas necessárias à execução de suas funções. Igualmente importante é a capacidade para o comprometimento em atingir os objetivos do time e desenvolver relações interpessoais efetivas, através do diálogo e da administração de conflitos (BEJARANO, et al, p.8).

Essas questões são sustentadas neste trabalho com a exposição do estudo de conteúdo realizado acerca do *team building* e do treinamento em sua acepção tradicional e vivencial e, também, com a análise dos dados da pesquisa realizada, a qual instigou os participantes a avaliar indicadores relacionados a expectativas em torno do processo de treinamento.

Ademais, fica comprovado que as características de um programa de treinamento exercem forte influência sobre o espírito de equipe, o que justifica o prognóstico em torno da eficácia das ações de *team building* para as PME's, tendo em vista ser essa metodologia formada a partir de um processo que inclui em seus procedimentos básicos a observância dos fatores componentes da variável *desenvolvimento do treinamento* e sua efetivação acontece por meio da observância dos fatores componentes da variável *pós-treinamento*, variáveis que avaliadas na condição de independência demonstrou forte correlação e influência sobre a variável espírito de equipe, avaliada na condição de depende. Assim como, numa relação entre variáveis independentes também demonstrou exercer uma relação de influência significativa sobre a liderança, também considerada uma das principais ferramentas da fomentação empresarial.

4.2. Contribuição para gestão

Em relação à contribuição para gestão, um dos pontos que merece destaque é a confirmação da existência de uma expectativa positiva em relação aos resultados do *tem building*, o que foi percebido quando da análise dos dados da pesquisa realizada, tendo em vista a constatação de que os entrevistados reconhecem a importância motivacional do treinamento e sua influência sobre o espírito de equipe, assim como têm preferência maior por treinamento outdoor e indicam a necessidade do suporte pós-treinamento oferecido pela empresa para a aplicação do aprendizado.

Com isso, cabe pontuar algumas contribuições julgadas importantes para a gestão, tanto no nível de esclarecimento quanto de prática de gestão, entre elas:

- a) A apresentação do *team building* de forma simples e análoga aos aspectos do treinamento tradicional e vivencial o coloca numa condição de acessível para toda e qualquer empresa, quebrando o mito de complexidade e inacessibilidade que por ventura ainda existam;
- b) A análise dos indicadores propostos no modelo teórico como reflexo das variáveis latentes *desenvolvimento do treinamento e pós-treinamento* ressaltou a importância de se observar e cumprir dois conjuntos de ações, respectivamente: 1º) planejamento; transmissão do objetivo pretendido; condução eficiente do programa; e feedback com o treinador e 2º) atenção e cuidados para aplicação correta do aprendizado; compatibilidade do foi aprendido com a realidade vivenciada; atuação do líder da equipe para motivar e provocar o feedback sobre o que foi assimilado no treinamento; e avaliação da eficácia do programa de treinamento contratado;
- c) A análise da confiabilidade e validade dos indicadores utilizados como intérprete, ou reflexo, da variável liderança propõem a confirmação das atitudes caracterizadoras de um líder ideal: Capacidade de motivar, de direcionar os trabalhos, de promover a integração da equipe, de transmitir a cultura da empresa, de proteger a equipe e de impor sua autoridade com respeito, assim como ter uma boa comunicação e feedback, uma atuação

participativa e desenvolver um estilo de liderança compatível com as características do grupo;

- d) A análise quantitativa da confiabilidade e validade dos indicadores representantes da variável *incentivo à produtividade* demonstraram que os funcionários se sentem mais motivados para produzir quando são impelidos pela: atuação do líder, orientação e acompanhamento da tarefa a ser realizada, Feedback com o líder sobre tarefas e assuntos comuns ao grupo, treinamentos, clima organizacional, união da equipe e entendimento claro sobre o objetivo pretendido. Por outro lado, os resultados da análise estatística realizada também demonstraram que podem ser representados hierarquicamente como menos confiáveis para refletir o incentivo à produtividade: salário, reconhecimento profissional por meio de elogios, preocupação e cuidados da empresa com a vida particular do funcionário, reconhecimento profissional por meio de recompensas financeiras e/ou presentes e, por último, pressão da chefia para o alcance das metas;

Isso também foi possível ser verificado qualitativamente, com a apuração da frequência da pontuação 4 (muito importante) e 3 (importante) dos indicadores do bloco “D”, relativo à variável *Incentivo à produtividade*. Ao escalonar a indicação dos entrevistados acerca do que é mais importante para motivar o funcionário a produzir o resultado apontou o seguinte:

- 1º lugar Entendimento claro sobre o objetivo pretendido
 Ambiente de trabalho: Recursos físicos e administrativos
- 2º lugar Feedback sobre as tarefas e assuntos tratados na equipe e na
 organização, entre líder e liderados
 União da equipe
- 3º lugar **TREINAMENTOS**
 Salário
 Clima organizacional
 Atuação do líder
 Orientação e acompanhamento da tarefa a ser realizada
- 4º lugar Reconhecimento profissional por meio de elogios
- 6º lugar Preocupação e cuidados da empresa com a vida particular dos
 funcionários
- 7º lugar Reconhecimento profissional por meio de recompensas
 financeiras e/ou presentes
- 8º lugar Pressão da chefia para o alcance das metas

- e) O espírito de equipe teve como representantes mais confiáveis para refleti-lo os indicadores *objetivo entendido por todos os membros, uma relação interpessoal de colaboração e ajuda, um bom relacionamento com outras equipes da empresa, reuniões produtivas e estimulantes e uma comunicação clara e objetiva*, o que implica uma orientação para os gestores quanto às ações necessárias para se promover e motivar a efetivação do espírito de equipe;
- f) A elaboração do modelo teórico proposto também contribui para gestão quando possibilita uma visão clara da relação de influência do processo de treinamento, da liderança e do incentivo à produtividade sobre o espírito de equipe, confirmando a idéia da importância do treinamento e da influência de suas características sobre o espírito de equipe, ressaltando que essa influência, em comparação com a liderança e o incentivo a produtividade, tem representatividade considerável, o que pode ser utilizado como um estímulo, ou justificativa, quando da intenção de contratar programas de treinamento, principalmente na modalidade experiencial, *team building*.

Além disso, a pesquisa teórica sobre esse tema possibilitou a constatação da importância do alinhamento entre as pessoas, os processos de gestão humana e os objetivos definidos pela estratégia, fazendo com que situações inerentes ao contexto das PME's tratados como limitadores de investimentos em RH fossem contrapostos com as necessidades dessas empresas de desenvolver as competências, habilidades e atitudes de seus funcionários e, com isso, criarem oportunidades de crescerem e permanecerem no mercado.

Com a correspondência do estudo de conteúdo realizado no 2º capítulo sobre *team building*, treinamentos e PME's e a confirmação, através da pesquisa, da existência de um ambiente receptivo e otimista em relação à utilização do treinamento para o desenvolvimento comportamental, este trabalho disponibilizou argumentos suficientes para justificar o porquê da opção do *team building* para as empresas.

4.3. Limitações do estudo e futuras investigações

A apresentação e a defesa deste trabalho referem-se a discussões, hipóteses e conceitos baseados em experiências passadas, não tendo sido realizada a comprovação dos fatos abordados através de uma experiência concreta posterior ao estudo realizado.

Dessa forma, este trabalho limita-se a apresentar posicionamentos favoráveis a ideia de que o treinamento ainda é um recurso motivador e capaz de contribuir significativamente para se alcançar o sucesso funcional, sendo a modalidade vivencial a mais apropriada e a utilização de técnicas específicas de *team building* capaz de quebrar paradigmas, estimular a descontração comportamental e reafirmar as forças/capacidades internas dos indivíduos, promovendo resultados eficazes para as empresas.

Contudo, a generalização dos resultados impõe a necessidade de validação específica, tendo em vista que o foco do estudo considerou a opinião de pessoas oriundas de empresas diversas e com atuação em Alagoas, o que implica dizer que os resultados apontados podem diferir em conformidade com os aspectos regionais e culturais dos estados e das empresas.

Isso posto, para confirmação e/ou ponderação da ideia defendida neste trabalho há a necessidade de complementação dos estudos através da realização de pesquisas futuras, experimentos, ou aplicação prática do que foi exposto, considerando a necessidade de confronto dos resultados e um retorno de longo ou médio prazo.

Até porque, quando consideramos o desempenho como causa de resultados, precisamos considerar, também, a relatividade do seu retorno diante dos fatores que os afetam e, sobretudo, a necessidade de prover os meios de fomentar esse recurso, sem esquecer de que:

A organização é um meio voltado para um fim e não um fim em si. Uma estrutura bem fundada é um pré-requisito da saúde organizacional; mas não é a saúde em si. O teste de uma empresa sadia não é a beleza, a clareza ou a perfeição da estrutura da sua organização. *É o desempenho das pessoas.* (friso do autor) (DRUCKER, v.2, 1975, p. 666).

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARAÚJO, Marizia Ferreira de – **Impacto de treinamento e desenvolvimento: uma análise integrada quantitativa e qualitativa (Dissertação)**. Florianópolis (SC), 2005. 250p. [Em linha]. [Consult. em dezembro de 2011]. Disponível em: <http://www.observatorioseguranca.org/documentos/METODOLOGIA%202011/Aula%201%202011/6101%20tese%20impactos%20do%20treinamento.pdf>

BARBOSA, Christian – **Equipe feliz gera resultados** [Em linha]. [Consult. em Junho 2011]. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/equipe-feliz-gera-resultado/43091/>

BEJARANO, Viviane Carvalho [et al] – **Equipes de alta performance**. [Em linha]. [Consult. em janeiro de 2012]. Disponível em: http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/E-book%202006_artigo%2053.pdf

BERGAMINI, Cecília Whitaker – A dinâmica da motivação. In ZALEZNIK, Abraham [et al] – **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1990. P. 45-63

BGBUILDING. Empresa de consultoria e treinamentos – **Atividades team building** [Em linha]. [Consult. em fevereiro de 2012]. Disponível em: <http://www.team-building-portugal.com/atividades-team-building.html>

BNDES: **Desembolso do BNDES em 2011**. [Em linha]. [Consult. em março de 2012]. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2012/Financas/20120118_Desempenho_2011.html

_____: **Micro, Pequena e Média Empresa e Pessoa Física**. [Em linha]. [Consult. em março de 2012]. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/Micro_Pequena_e_Media_Empresa_e_Pessoa_Fisica/

_____: **Porte de Empresa**. [Em linha]. [Consult. em janeiro de 2011]. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo – **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Brasília, 2002. [Em linha]. [Consult. em Dezembro de 2011]. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>

CAMPOS, Keli Cristina de Lara [et al.] – **Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte**. [Em Linha]. 2004. [Consult. Março de 2010]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>

CARVALHO FILHO, Sérgio de – **Estatística básica para concursos: teoria e 150 questões**. Rio de Janeiro: Impetus, 2004. 492p. ISBN 85-7626-024-7.

CAT AVENTURAS. Empresa de consultoria e treinamentos. [Em linha]. [Consult. em janeiro de 2012]. Disponível em: <http://www.cat.tur.br/cat/experiencial.htm>

CHIAVENATO, Idalberto – Treinamento e Desenvolvimento. In **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. ISBN 85-352-1629-4. p. 157-161.

CHIAVENATO, Idalberto – Treinamentos. In **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. ISBN 85-352-1448-8. p.337-358.

CHIAVENATO, Idalberto – Abordagem humanística da administração. In **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5ª ed. São Paulo: Makron, 1997. ISBN 85-346-0766-4. pt.4. p.127-219.

CHIN, Wynne W. - **Overview of the PLS Method**. 1998. [Em linha]. [Consult. em abril de 2012]. Disponível em: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM>

COELHO, Tom – **Como investir em Treinamento**. [Em linha]. 2008. [Consult. em junho de 2011]. Disponível em: <http://www.planetanews.com/news/2008/10889>

COMPASS. Empresa de consultoria e desenvolvimento humano e Empresarial. **Team building** [Em linha]. [Consult. em junho de 2011]. Disponível em <http://www.compassconsult.com.br/v2/servicos/consultoria/team-building/>

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. [Em linha]. [Consult. em junho de 2011]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm

COSER, Adriano - **Modelo para Análise da Influência do Capital Intelectual sobre a Performance dos Projetos de Software** (Tese). Florianópolis (SC), 2012. 220p. [Em linha]. [Consult. em março de 2012]. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2012/05/Adriano-Coser.pdf>

CRITÉRIOS de Classificação de Empresas: EI, ME, EPP. In **SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. [Em linha]. [Consult. em setembro de 2010]. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>

DESENVOLVIMENTO do potencial humano. **Team building: Treinamentos Vivenciais** [Em linha]. Junho 2006. [Consult. Março de 2010]. Disponível em

http://www.palestrarte.com.br/novidade-palestrantes-palestrarte.php?id_nov=184&titulo=Team%20Building%20%20Treinamentos%20Vivenciais

DESSLER, Gary – Treinamento e desenvolvimento de funcionários. In **Administração de Recursos Humanos**. Trad. Cecília Leão Oderich. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. ISBN 85-87918-27-3. p. 139 – 169.

DETALHES do time campeão. In **Você s/a / Exame: 150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril, 2009. Edição especial 2009.

DINIZ, Sérgio – **Gerenciar pessoas** [Em linha] (2006). [Consult. em 25 abril 2011]. Disponível em <http://sisnema.com.br/Materias/idmat017441.htm>

DINSMORE, Paul Campbell – **Treinamento Experiencial ao Ar Livre: Uma revolução em educação empresarial**. [Em linha]. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004. ISBN 85-87864-43-2. [Consult. em setembro de 2011]. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=twgvNobN4doC&pg=PA11&dq=teal+-+uma+revolu%C3%A7%C3%A3o+em+educa%C3%A7%C3%A3o+empresarial+-+por+paul+campbell&hl=pt-BR&sa=X&ei=yHmUT77KOIGW8gT79sGFBA&ved=0CEcQ6AEwAA#v=onepage&q=teal%20-%20uma%20revolu%C3%A7%C3%A3o%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o%20empresarial%20-%20por%20paul%20campbell&f=false>

DRUCKER, Peter Ferdinand – Administrando a Pequena Empresa, Média e Grande. In **Administração: Responsabilidade, Tarefas e Práticas**. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1975. 3 v. p. 715 – 736.

DUBRIN, Andrew J. – **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira, 2003. 471p. ISBN 85-221-0332-1.

EL-KOUBA, Almir [et al.] – Programas de Desenvolvimento comportamental: Influências sobre os objetivos estratégicos. In **RAE: Revista de Administração de Empresas**, ISSN 0034-7590. Vol 49, nº 3, julho-setembro, 2009. [EM LINHA]. [Consult. em abril de 2011]. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol49-num3-2009/programas-desenvolvimento-comportamental-influencias-sobre-objetivos-estrategico>. p. 295-307.

EL-KOUBA. Empresa de consultoria e treinamentos. [Em linha]. [Consult. em janeiro de 2012]. Disponível em: http://www.el-kouba.com.br/links/treinamento_empresarial_ao_ar_livre.php#natureza

EMPRESAS gastam mais para contratar e reter talentos. [Em linha] 2008. [Consult. em março de 2012]. Disponível em <http://www.administradores.com.br/mobile/noticias/informativo/empresas-gastam-mais-para-contratar-e-reter-talentos/14886/>

ERVILHA, A. J. Limão – **Liderando equipes: para otimizar resultados**. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 2003. 187p. ISBN 85-213-1303-9.

EXPANSÃO para todos os lados. In **EXAME/PME: Edição Especial Regiões**. 33ª ed. São Paulo: Abril S.A. ISSN 1983869. Ano 5, nº 1, janeiro/2011, p.15-89.

FAÍSCA, Luís - **Modelar relações entre variáveis quantitativas**. Seminário de Métodos e Análise de dados. Doutorado em Psicologia. 2010. 31p. [Em linha]. [Consult. em junho de 2012]. Disponível em: <http://w3.ualg.pt/~lfaisca/SMAD05/SMAD%2005.pdf>

FATORES CONDICIONANTES e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005. In **SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Brasília, 2007. [Em linha]. [consult. em Novembro de 2011]. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)

FERREIRA, Marco Antonio dos Santos; MARÇAL, Rui Francisco Martins; RESENDE, Luis Mauricio M. – **Treinamento profissional e as perdas da empresa com a rotatividade de pessoal**. [Em linha]. [Consult. em dezembro de 2011]. Disponível em: http://www.pg.cefetpr.br/incubadora/wp-content/themes/4o_epege/treinamento-profissional-e-as-perdas-da-empresa-com-a-rotatividade-de-pessoal.pdf

FREIRE DA SILVA, Juliane Silveira - **Modelagem de Esquações Estruturais: Apresentação de uma metodologia** (Dissertação). Porto Alegre, 2006. 105p. [Em linha]. [Consult. em março de 2012]. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8628/000583213.pdf?sequence=1>

FULLMANN, Claudiney – **Equipes fortalecidas**. [Em linha]. [Consult. em Novembro de 2011]. Disponível em: http://www.assessoriapolitica.com/mostra_artigo.asp?id=53

GONÇALVES, Ana Maria; PERPÉTUO, Susan Chiode – **Dinâmica de grupos na formação de lideranças**. 9ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005. 152p. ISBN 85-7490-337-x

GRAÇA, Ana Margarida; CAETANO, Antônio – **Estratégias de formação e mudança organizacional: desenvolver as equipas de trabalho**. Revista dos formadores: Mudança organizacional e formação. Lisboa. ISSN: 0872-4989. Nº 68, julho de 2009. p. 25-27. [Em linha]. [Consult. em janeiro de 2012]. Disponível em: http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Formar/Documents/Formar_2009/Formar_68.pdf

HAIR, J. F.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. - PLS-SEM: Indeed a Silver Buleet. Journal of Marketing Theory and Practice, v. 19, N.2 (Spring 2011). p.139-151, 2011.

HAIR, J.F. et al. An Assessment of the use of partial least squares strutral equation modeling in marketing research. Jorunal of the Academy of Marketing Science, v.40, p. 414-433, 2012.

I PER QUE NO. Organización de eventos en Barcelona – **Actividades Team building Barcelona empresas**. [Em linha]. [Consult. em julho de 2010]. Disponível em: <http://www.iperqueno.info/incentivos/team-building.htm>

JORDÃO, Ana Paula Martinez – **Treinamento Vivencial Virtual: enfoque na equipe**. [Em linha]. 2006. [Consult. em abril de 2011]. Disponível em: http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0085

KAMIA, Meiry – **Quais os benefícios do treinamento vivencial?** [Em linha]. [Consult. em dezembro de 2010]. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/5152/quais-os-beneficios-treinamento-vivencial.html#>

LA ROVERE, Renata Lébre – As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento: Implicações para políticas de inovação. In LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita (org) – **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ISBN 85-352-0489-X. [Em linha]. [Consult. em março de 2011]. Disponível em: http://www.liinc.ufrj.br/pt/attachments/055_saritalivro.pdf

LACERDA, Érica Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia – Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Predictoras. In **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba: ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em administração. ISSN 1415-6555. Vol. 7, nº4, outubro-dezembro, 2003. [Em linha]. [Consult. em abril de 2011]. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/840/84070405.pdf>. P. 77-96.

LAROZESKI NETO, Alfredo; CACIATORI JÚNIOR, Itamar – **Classificação das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas (PME's)**. [Em linha]. XIII SIMPEP, Bauru, São Paulo, 2006. [Consult. em fevereiro de 2012]. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/539.pdf

LEITE, Márcia de Paula; POSTHUMA, Anne Caroline – **Reestruturação Produtiva e Qualificação: Reflexões sobre a experiência brasileira**. [Em linha]. 1996. [Consult. em janeiro de 2011]. Disponível em: http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v10n01/v10n01_08.pdf

LEVY, Alberto R. – **Competitividade organizacional: Decisões empresariais para uma nova ordem econômica mundial**. Trad. Adolpho Carlos Von Randow-me. São Paulo: Makron, 1992. 309p.

LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David p. – **O Talento Toyota: O modelo Toyota aplicado ao desenvolvimento de pessoas**. Trad. Felix José Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman, 2008. 295p. ISBN 978-85-7780-200-5.

LIMA, Sandra Vaz de – **A importância da motivação no processo de aprendizagem** [Em linha]. (2008). [Consult. em 14 Dezembro de 2012]. Disponível em

<http://www.artigonal.com/educacao-artigos/a-importancia-da-motivacao-no-processo-de-aprendizagem-341600.html>

LONGENECKER, Justin G. [et al.] – Gestão do crescimento das pequenas empresas. In **Administração de Pequenas Empresas**. Trad. Oxbrige Centro de Idiomas. 13ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007. ISBN 978-85-221-0550-2. p. 325-392.

LOPES, Vasco Alexandre Ribeiro Gonçalves Dias; CUNHA, Marco Augusto Mata da – **Gestão integrada dos recursos humanos: necessidade de formação, formação e reciclagem, desenvolvimento organizacional**. [Em linha]. Coimbra, 2007. [Consult. em janeiro de 2011]. Disponível em: http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/GIRH%20-%20Desenvolvimento.pdf.

MACHADO, Pauline – Impulsione a Motivação: pesquisa revela o que você precisa fazer para ter uma equipe motivada. In **Revista Liderança: Gestão, Pessoas & Atitudes**. Curitiba: Quantum. ISSN 2177416-1. Ano VI, nº67. Maio, 2010. p. 28-33.

MAMUTE. Empresa de treinamento e desenvolvimento. **Team building**. [Em linha]. [Consult. em jun/2011]. Disponível em: http://omamute.com.br/servicos_equipas_team.html

MANSO, Ursula Afonso – **Além do homem/hora/hora/treinamento**. [Em linha]. ed 2009, 2009. [consult. em março de 2011]. Disponível em: http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_520426.shtml

MARTINS, Gilberto de Andrade – **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2001. 417p. 85-224-2794-1.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru – Conceitos básicos. In **Introdução à Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995. ISBN 85-224-1181-6. pt.1, p.21-130

_____. - Liderança. In **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-4508-0. pt. 4, p.194-212

MELCHOR, Paulo – **Leis da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e o novo estatuto**. [Em linha]. [Consult. em dezembro de 2010]. Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/751/leis-da-microempresa-e-empresa-de-pequeno-porte-e-o-novo-estatuto>

MENEZES, Josué – **Rotina estراçalhada: A valorização do capital humano**. [Em linha]. 2001. [Consult. em junho de 2010]. Disponível em: <http://www.razaohumana.com.br/artigo/3/rotina-estracalhada-a-valorizacao-do-capital-humano>

MERCOSUL/GMC/RES Nº 59/98 - **Políticas de Apoio Às Micro, Pequenas e Médias Empresas do Mercosul – ETAPA II**. [Em linha]. [Consult. em outubro de 2010]. Disponível em:

http://www.mercosur.int/msweb/portal%20intermediario/Normas/normas_web/Resoluciones/PT/Res_059_098_Pol%C3%ADtica%20Apoio%20Pequen%C3%A9dia%20Empresas_Ata%204_98.PDF

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria do Desenvolvimento da Produção. Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas. **Fórum Permanente das microempresas e empresas de pequeno: Balanço das ações 2000-2007.** [Em linha]. [Consult. em dezembro de 2011]. Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1215641528.pdf . p. 1-7.

MORAES, Flávia Andrea Urvaneja de; SCHWARTZ, Gisele Maria – **Treinamento lúdico: outdoor.** [Em linha]. Revista Digital. Buenos Aires, Março 2009, Ano 13, nº130. [Consult. em dezembro 2011]. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd130/treinamento-ludico-outdoor.htm>

MOREIRA, Carlos – **Metodologia Vivencial de Treinamento** [Em linha]. Abril 2010. [Consult. Maio de 2011]. Disponível em http://www.caputconsultoria.com.br/index.php?pag=ver_artigos&id=186

NUNES, Paulo – **Gestão: Conceito de team building.** [Em linha]. 2009. [Consult. em dezembro de 2010]. Disponível em: http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/team_building.htm

O QUE O ESTUDO REVELA. **EXAME/PME: 250 Pequenas e médias empresas que mais crescem.** 41ª ed. São Paulo: Abril S.A. ISSN 1983869. Ano 5, nº 9, Setembro/2011, p.48-49.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – Conceitos de planejamento e sistema. **In Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** 24ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 978-85-224-4926-2. pt 1. p. 3-33.

RANKING das Juntas Comerciais: Movimento de Constituição, Alteração e Extinção e Cancelamento de Empresas. In **Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior: Registro Mercantil, Estatísticas** [Em linha]. [Consult. em 01 junho de 2011]. Disponível em <http://www.dnrc.gov.br/>

RECEITA FEDERAL. Ministério da Fazenda. **Simples Nacional.** [Em Linha]. [Consult. em dezembro de 2011]. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/sobre/perguntas.asp>

RINGLE, Christian, WENDE, Sven; WILL, Alexander, 2004/2005 - **Software SMART PLS.** [Em linha]. [Consult. junh/julho de 2012]. Disponível em: www.smartpls.de

SEBRAE: **UM AGENTE do desenvolvimento.** [Em linha]. [Consult. em dezembro de 2011]. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/integra_bia?ident_unico=1129

SILVA, Maria Ednei da – **Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte**. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba: ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em administração. ISSN 1415-6555. Vol. 10, nº3. julho-setembro, 2006. [Em linha]. [Consult. em abril de 2011]. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84010306>. p. 91-110.

SILVEIRA, Marcos Nunes da; COELHO JÚNIOR, Thalmó de Paiva – Experimentação prática através de treinamentos no local de trabalho como ferramenta para o desenvolvimento de conhecimento organizacional: um estudo de caso. In **Gestão do Conhecimento organizacional: Gestão da informação da produção**. XVI SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção: Desafios, tendência e perspectivas. [consult. em janeiro de 2011]. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=4

TAVARES, Maria das Graças de Pinho – **Cultura organizacional: Uma abordagem Antropológica da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. ISBN 85-85360-09-7

TIME CONSULTORIA. Soluções em Gestão de Pessoas. **Team building**. [Em linha]. [Consult. em junho de 2011]. Disponível em: http://www.timerh.com.br/website/conteudo.asp?id_website_categoria_conteudo=4257&cod=1740&idi=1

TORRES, Daniela et al - **Modelo de Avaliação da Relação entre a reputação e o valor da marca: um estudo no setor automotivo**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. V.1. nº 9, p.57-85, jan/abr. 2011. ISSN 1679.1827. [Em Linha]. [Consult. em junho de 2012]. Disponível em: <http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/309>

TRASATTI, Sidney Roberto – Treinamento de Competências Funcionais: Moldando o futuro organizacional pelas pessoas. In Ferreira et al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2ª ed. São Paulo: Papirus, 2005. ISBN 85-308-0555-0. p. 27 – 50.

TREINAMENTO VIVENCIAL. Empresa. **Soluções para comprometimento de equipes e empresas**. [Em linha]. [Consult. em janeiro de 2012]. Disponível em: <http://www.treinamentovivencial.com.br/tral.html>

TRINDADE, Nelson – **Team building... tem a certeza? E se não for essa a solução para o seu caso?** [Em linha]. [consult. em junho de 2010]. Disponível em: http://www.sociosistemas.com/team%20Building_tem%20certeza.pdf

VECCHIONI, Iêda – **De Recursos Humanos à Gestão de Pessoas: o caminho estratégico das competências**. [Em linha]. 2010 [Consult. em junho de 2011]. Disponível em: http://revistavocerh.abril.com.br/2011/artigos/conteudo_558622.shtml

VELLOSO, Newton - **Team building**. Revista Grupmef, nº 108, ano 31, nov/dez/2008, p.52-53. [Em linha]. [Consult. em janeiro de 2012]. Disponível em: <http://www.sfetrends.com.br/wp-content/uploads/2011/06/Team-Building.pdf>

VIEW SOLUTION. Empresa de consultoria comercial e empresarial. **Teambuilding**. [Em linha]. [Consult. em junho de 2011]. Disponível em <http://www.viewsolution.com.br/>

VILHENA, Bernadete – **Um bom treinamento é investimento**. [Em linha]. 2009. [Consult. em setembro de 2011]. Disponível em: <http://dinheirama.com/blog/2009/11/20/um-bom-treinamento-e-investimento/>

VILHENA, JB – **TPM ou Treinamento por mixaria?** [Em linha]. [Consulta. em fevereiro de 2011]. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/insight182.htm#mat1>

VINZI, Vincenzo Esposito; TRINCHERA, Laura; AMATO, Silvano - **PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assesment and Improvement**. 2010. Cap. 2. p 47-81. [Em linha]. [Consult. em abril de 2012]. Disponível em:

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CEQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.springer.com%2Fcd%2Fcontent%2Fdocument%2Fcd_downloaddocument%2F9783540328254-c1.pdf%3FSGWID%3D0-0-45-862345-p173659710&ei=u0QdULPOBqeA7AGszYCYBg&usg=AFQjCNGFb-B217Ja3eTFKIJWnv_11yUemw.

APÊNDICE I – Quadro de constituição, extinção e mortalidade das empresas brasileiras, durante o período de 2000 a 2010.

Nº DE EMPRESAS CONSTITUÍDAS							
ANO	BRASIL	ALAGOAS (ESTADO EM ESTUDO)	PARÁ (NORTE)	DISTRITO FEDERAL (CENTRO-OESTE)	BAHIA (NORDESTE)	SÃO PAULO (SUDESTE)	RIO GRANDE DO SUL (SUL)
2000	460602	4582	8196	8974	27313	123063	44589
2001	490911	3851	8159	9482	28703	132351	46960
2002	445151	3709	6852	9127	26220	124028	39080
2003	472213	3642	7095	7935	24922	136033	42812
2004	460980	3809	7609	7809	25858	129185	44266
2005	490542	4041	8372	15168	28950	131348	44745
2006	467046	4040	8019	6690	27566	134938	42718
2007	529419	4267	9091	10097	31304	161409	45417
2008	594440	5153	10593	13108	31023	185055	49932
2009	622552	5522	10206	12599	34984	188849	49294
2010	617836	5338	10959	11814	31142	196615	46200

Nº DE EMPRESAS EXTINTAS							
ANO	BRASIL	ALAGOAS (ESTADO EM ESTUDO)	PARÁ (NORTE)	DISTRITO FEDERAL (CENTRO-OESTE)	BAHIA (NORDESTE)	SÃO PAULO (SUDESTE)	RIO GRANDE DO SUL (SUL)
2000	99966	770	714	2263	3701	33758	12981
2001	82082	698	630	1637	2286	25780	11064
2002	136733	984	999	2533	3829	45000	18082
2003	122814	902	958	2085	3436	39887	14765
2004	132483	1083	1113	2376	4152	41827	20858
2005	119526	1129	1081	4044	3957	36532	17425
2006	119446	1179	1110	2181	4205	32219	17720
2007	170172	1133	1241	3209	5903	52275	23997
2008	205786	1281	1341	4070	6859	66688	27053
2009	203811	1237	1561	3904	7318	65317	26296
2010	215024	1450	1781	3859	8383	69691	26336

TAXA DE MORTALIDADE (EXTINÇÃO/CONSTITUIÇÃO * 100)							
ANO	BRASIL	ALAGOAS (ESTADO EM ESTUDO)	PARÁ (NORTE)	DISTRITO FEDERAL (CENTRO-OESTE)	BAHIA (NORDESTE)	SÃO PAULO (SUDESTE)	RIO GRANDE DO SUL (SUL)
2000	22%	17%	9%	25%	14%	27%	29%
2001	17%	18%	8%	17%	8%	19%	24%
2002	31%	27%	15%	28%	15%	36%	46%
2003	26%	25%	14%	26%	14%	29%	34%
2004	29%	28%	15%	30%	16%	32%	47%
2005	24%	28%	13%	27%	14%	28%	39%
2006	26%	29%	14%	33%	15%	24%	41%
2007	32%	27%	14%	32%	19%	32%	53%
2008	35%	25%	13%	31%	22%	36%	54%
2009	33%	22%	15%	31%	21%	35%	53%
2010	35%	27%	16%	33%	27%	35%	57%

Fonte: Elaboração própria - Quadros adaptados a partir das informações constantes no endereço <http://www.dnrc.gov.br>.
Estatística: registro mercantil – Ranking das juntas comerciais.

APÊNDICE II – RELAÇÃO DE PROJETOS APOIADOS PELO BNDES

Área de investimento	Projetos	Opções
Investimentos em implantação, ampliação e modernização	Projetos de investimentos e capital de giro associado	BNDES Automático - financiamento, de até R\$ 20 milhões, a projetos de implantação, expansão e modernização de empreendimentos, em qualquer setor de atuação. BNDES Finem - financiamento, superior a R\$ 10 milhões, a projetos de implantação, expansão e modernização de empreendimentos, em qualquer setor de atuação. BNDES P&G – apoio a investimentos de empresas que integram ou venham a integrar a Cadeia de Fornecedores de Bens e Serviços relacionados ao setor de Petróleo e Gás Natural. BNDES Procopa Turismo - financiamento à construção, reforma, ampliação e modernização de hotéis, de forma a aumentar a capacidade e qualidade de hospedagem em função da Copa do Mundo de 2014. BNDES Profarma Produção - apoia investimentos de empresas do Complexo Industrial da Saúde. BNDES Proplástico - Produção e Modernização - apoio ao aumento da produção de transformados plásticos, embalagens, equipamentos e moldes para o segmento, além da reciclagem no país. BNDES Prosoft Empresa - apoia realização de investimentos e planos de negócios de empresas produtoras de softwares e fornecedoras de serviços de TI. BNDES Proaeronáutica - apoia investimentos de empresas integrantes da cadeia produtiva da indústria aeronáutica brasileira. BNDES Qualificação – financiamento a projetos de implantação, expansão e modernização de unidades de ensino de formação profissional inicial e continuada, de educação profissional técnica de nível médio e de educação tecnológica. PROTVD Conteúdo - apoia investimentos para a produção digital de obras de audiovisual para TV pelas emissoras e produtoras independentes, de modo a aumentar a participação do conteúdo nacional na grade de programação das emissoras. PROTVD Fornecedor - apoia investimentos de empresas produtoras de software, componentes eletrônicos, equipamentos e infraestrutura para a rede de transmissão, equipamentos de recepção e equipamentos para produção de conteúdo relacionadas ao SBTVD-T. PROTVD Radiodifusão - apoia investimentos de empresas de radiodifusão (geradoras, transmissoras e retransmissoras) relacionadas à implementação do SBTVD-T, e ao período de transição.
	Projetos de investimentos em inovação	Apoio a projetos de inovação, destinado a diversos setores da economia.
	Projetos de investimentos agropecuários	Financiamento para aquisição isolada de máquinas e equipamentos agrícolas e para projetos de investimento no setor agropecuário.
Bens de capital	Aquisição e modernização de máquinas e equipamentos nacionais	BNDES PSI - Bens de Capital - apóia a produção e a aquisição de máquinas e equipamentos novos de forma isolada ou de forma associada a projeto de investimento, em condições especiais. BNDES Finame - financia a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados no BNDES, sem limite de valor. BNDES Finame Agrícola - financia a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados no BNDES e destinadas ao setor agropecuário. BNDES Finame-Moderniza BK - financia a modernização de máquinas e equipamentos instalados no país. BNDES Procaminhoneiro - financia a aquisição de caminhões, chassis, caminhões-tratores, carretas, cavalos-mecânicos, reboques, semi-reboques, aí incluídos os tipo dolly, tanques e afins e carrocerias para caminhões, novos e usados, de fabricação nacional, bem como de sistemas de rastreamento novos e de seguro de bem financiado, para micro-empresas atuantes no segmento de transporte rodoviário de carga. BNDES Proplástico - Renovação de Bens de Capital - apoio à modernização e renovação do parque industrial de transformados plásticos por meio do financiamento à aquisição de máquinas e equipamentos novos nacionais para substituição de bens de capital usados. BNDES Prosoft - Comercialização - financia a aquisição, no mercado interno, de <i>softwares</i> e serviços correlatos desenvolvidos no Brasil
	Operações de leasing	BNDES Finame Leasing - financia sociedades arrendadoras, sem limite de valor, para a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados pelo BNDES, para operações de arrendamento mercantil.
	Fabricação de equipamentos e sistemas	BNDES Finame - financia a produção de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados no BNDES, sem limite de valor; BNDES Finame Componentes - financia a aquisição de peças, partes e componentes de fabricação nacional, para incorporação em máquinas e equipamentos em fase de produção.

	• Importação de equipamentos	• Apoio à Importação de Máquinas e Equipamentos, sem similar nacional.
Bens de produção e serviços	• Aquisição de bens de produção, insumos e serviços	• Cartão BNDES - Crédito rotativo, pré-aprovado, de até R\$ 1 milhão, para aquisição de produtos, insumos e serviços credenciados no Portal de Operações do Cartão BNDES.
	• Comercialização de bens	• PROTVD Consumidor - apoio à comercialização do conversor que permitirá transformar o sinal digital, para recepção nos atuais televisores, sejam eles com cinescópio, de plasma ou LCD.
Capital de giro isolado	• Capital de Giro isolado	• BNDES Progeren - financia capital de giro para empresas do setor industrial com Receita Operacional Bruta (ROB) até R\$ 300 milhões; • BNDES PASS - financiamento à estocagem de álcool etílico combustível pelas empresas do setor sucroalcooleiro.
Desenvolvimento social	• Investimentos sociais	• Investimentos sociais de empresas - financia investimentos destinados à implantação de projetos e programas de investimentos sociais que objetivem a elevação do grau de responsabilidade social empresarial e que sejam voltados para a articulação e o fortalecimento de políticas públicas
Exportação e inserção internacional	• Produção de bens e serviços para exportação	• BNDES PSI - Exportação Pré-embarque - financiamento à produção de bens de capital destinados à exportação, em condições especiais. • BNDES Exim Pré-embarque - financiamento à produção nacional de bens e serviços a serem exportados; • BNDES Exim Pré-embarque Ágil - financiamento à produção nacional de bens a serem exportados, associado a um Compromisso de Exportação; • BNDES Exim Pré-embarque Automóveis - financiamento, na fase pré-embarque, à produção destinada à exportação de automóveis de passeio; • BNDES Exim Pré-embarque Empresa-Âncora - financiamento à produção nacional de bens fabricados por micro, pequenas e médias empresas a serem exportados através de empresa exportadora (Empresa-Âncora); • BNDES Exim Pré-embarque Especial - financiamento à produção nacional de bens a serem exportados, vinculado ao incremento das exportações totais da empresa; • BNDES Profarma - Exportação - financiamento à produção de bens nacionais inseridos no complexo industrial da saúde, a serem exportados; • BNDES Prosoft - Exportação - financiamento para o desenvolvimento de <i>software</i> e serviços de TI (Tecnologia da Informação) nacionais a serem exportados.
	• Comercialização no exterior	• BNDES Exim Pós-embarque - apoio à comercialização de bens e serviços nacionais no exterior, através da modalidade supplier's credit (refinanciamento ao exportador) ou através da modalidade <i>buyer's credit</i> (financiamento direto ao importador). • BNDES Profarma - Exportação - apoio à comercialização, no exterior, de máquinas e aparelhos nacionais dos setores médico-hospitalar e odontológico, bem como os serviços associados, na modalidade <i>supplier's credit</i>. • BNDES Prosoft - Exportação - apoio à comercialização, no exterior, de <i>software</i> e serviços de TI (Tecnologia da Informação) nacionais, na modalidade <i>supplier's credit</i>.
	• Inserção internacional	• Internacionalização de empresas - apoio, em valor superior a R\$ 10 milhões, à inserção e o fortalecimento de empresas de capital nacional no mercado internacional, através do apoio a investimentos ou projetos a serem realizados no exterior. • BNDES P&G - apoia projetos de internacionalização abrangendo a implantação, ampliação, recuperação e/ou modernização da capacidade produtiva de bens e serviços de empresas que integram ou venham a integrar a Cadeia de Fornecedores de Bens e Serviços relacionados ao setor de Petróleo e Gás Natural.
Operações de renda variável	• Subscrição de valores mobiliários	• Subscrição de valores mobiliários - em sociedades anônimas, de capital aberto ou fechado, em emissão pública ou privada e em fundos de investimento fechados.

Fonte: elaboração própria: Quadro adaptado a partir das informações colhidas no site:

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/Micro_Pequena_e_Media_Empresa_e_Pessoa_Fisica/

APENDICE III - MODELO DE QUESTIONÁRIO UTILIZADO

IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Formação acadêmica:

Empresa:

Cargo:

1. **Você participa da etapa de planejamento inicial, a qual antecede a decisão de realizar o treinamento?**

- () **Sim:** com **reuniões** e/ou avaliação sobre as necessidades do setor;
- () **Sim:** com a prestação de **algumas informações** sobre o desenvolvimento de minhas funções e necessidades;
- () **Não:** **não há** envolvimento com os participantes do treinamento antes da sua aplicação;
- () Outra resposta: _____

2. **Quanto ao resultado do(s) treinamento(s) que você já participou, qual a sua opinião?**

- () Correspondeu às necessidades detectadas;
- () **Não sanou** as necessidades existentes, **mas contribuiu** para melhoria do desempenho de minhas funções.
- () Não **houve nenhuma contribuição prática** para o desenvolvimento de minhas funções;
- () Outra resposta: : _____

3. **Durante a aplicação do treinamento, que tipo de falha(s) você identificou?** (se for o caso aponte mais de uma opção)

- () Não houve falhas relevantes, ocorreu tudo dentro do esperado;
- () Comunicação ruim;
- () Pouca ou nenhuma interação com o grupo;
- () Assuntos tratados incompatíveis com a realidade vivida no setor;
- () Outra resposta: _____

4. **Sobre o PÓS-TREINAMENTO: A empresa faz uma avaliação sobre o treinamento aplicado, quanto à assimilação dos participantes, aos resultados obtidos e às necessidades de ajustes?**

- () Sim;
- () Em alguns casos;
- () Nunca. Não há acompanhamento e/ou avaliação sobre o que foi absorvido pelos funcionários no treinamento;
- () Outra resposta: _____

5. **Em relação aos treinamentos aplicados, o que você apontaria como consequência(s)?** (se for o caso, aponte mais de uma opção)

- () Sensação de perda de tempo, pela falta de continuidade e/ou acompanhamento do que foi passado no treinamento;
- () Maior aproximação e/ou melhor entendimento entre chefes e funcionários;
- () Sensação de valorização profissional;
- () Motivação profissional;
- () Treinamentos repetidos – por falta de uma avaliação em torno do que já foi realizado e do que realmente se precisa;
- () Treinamentos incompatíveis com a necessidade do setor;
- () Sensação de imposição ou falta de feedback;
- () Falta de oportunidade e/ou condições para a aplicação prática do que foi ensinado no treinamento;
- () Outra resposta: _____

6. Quanto à metodologia do treinamento, qual você acredita que tem melhor resultado?

- () Treinamento realizado em ambiente interno;
 () Treinamento realizado em ambiente externo;
 () Treinamento à distância;
 () Tanto faz;

9. Você vê o Treinamento como uma boa ferramenta para desenvolvimento de uma equipe e/ou para aprimoramento profissional?

- () Sim;
 () Não;
 () outra resposta: _____

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES JUNTO A PARTICIPANTES DE TREINAMENTOS - 2ª etapa

COMO VOCÊ VÊ O(S) **TREINAMENTO(S)**, aplicado(s) em sua empresa? Pontue os indicadores abaixo, conforme a seguinte classificação: 5 - ÓTIMO; 4 - BOM; 3 - REGULAR; 2 - RUIM; 1 - PÉSSIMO

INDICADOR	PONTUAÇÃO
Planejamento do treinamento	
Transmissão do objetivo pretendido com o treinamento	
Condução do treinamento (avaliação dos aspectos presentes nos procedimentos adotados durante a aplicação do treinamento)	
Minha participação como membro de equipe, no treinamento	
Minha participação individual no treinamento	
Atuação do meu líder para motivar a equipe durante o treinamento	
Atuação do meu líder para motivar a equipe após o treinamento	
Feedback com o treinador	
Feedback, pós treinamento , com meu líder	
Utilização do que foi aprendido com o treinamento	
Eficácia dos treinamentos	
Avaliação/acompanhamento dos resultados obtidos com o treinamento	
Compatibilidade das condições ambientais e/ou administrativas com a proposta do treinamento	

QUANTO ÀS SITUAÇÕES QUE NORTEIAM SUA **EQUIPE DE TRABALHO**: Pontue as afirmações abaixo, conforme a seguinte classificação: 5- SEMPRE; 4 - NA MAIORIA DAS VEZES; 3 - ALGUMAS VEZES; 2 - RARAMENTE; 1 - NUNCA

AFIRMAÇÕES	PONTUAÇÃO
O Trabalho da equipe gira em torno de um objetivo entendido por todos os membros	
Existe dentro da equipe um sentimento de colaboração/ajuda no cumprimento das tarefas um do outro.	
Em relação a outras equipes existentes na empresa, minha equipe mantém um bom relacionamento/interação	
Existe concorrência ruim e dificuldade de integração entre os membros da equipe	
Eu prefiro os trabalhos individuais	
Eu prefiro os trabalhos em equipe	
A equipe conta com a orientação e participação direta do chefe imediato	
Os membros da equipe se sentem perdidos, sem direcionamento, sem motivação	
Existência de objetivos não cumpridos, abandonados, esquecidos	
Existência de vários objetivos e falta de prioridade	
Reuniões sem objetividade, cansativas, conflitantes	
Reuniões produtivas, estimulantes	
Comunicação clara e produtiva	

COMO VOCÊ VÊ SEU **LÍDER/CHEFE IMEDIATO**? Pontue os indicadores abaixo, conforme a seguinte classificação:

5- ÓTIMO; 4- BOM; 3- REGULAR; 2- RUIM; 1- PÉSSIMO

INDICADOR	PONTUAÇÃO
Capacidade de motivar a equipe	
Capacidade de direcionar os trabalhos da equipe	
Capacidade de promover a integração da equipe com as demais equipes da organização	
Capacidade de transmitir a cultura e os valores da empresa de forma clara e de fácil assimilação	
Capacidade de proteger a equipe (em meio a conflitos organizacionais, erros operacionais, desentendimentos pessoais, etc)	
Capacidade de promover a integração e/ou amizade entre os membros da equipe	
Capacidade de impor sua autoridade com respeito	
Comunicação e feedback	
Atuação participativa - envolvimento com as tarefas, não só no direcionamento, mas também na execução das mesmas.	
Estilo de liderança desenvolvido	

PARA SE ALCANCAR UMA BOA **PRODUTIVIDADE**, julgue os indicadores abaixo conforme a seguinte pontuação:

4 - MUITO IMPORTANTE; 3 - IMPORTANTE; 2 - POUCO IMPORTANTE; 1 - SEM IMPORTÂNCIA;

INDICADOR	PONTUAÇÃO
Reconhecimento profissional por meio de elogios	
Reconhecimento profissional por meio de recompensas financeiras e/ou presentes	
Atuação do líder	
Entendimento claro sobre o objetivo pretendido	
União da equipe	
Orientação e acompanhamento da tarefa a ser realizada	
Feedback sobre as tarefas e assuntos tratados na equipe e na organização, entre líder e liderados	
Preocupação e cuidados da empresa com a vida particular dos funcionários	
Treinamentos	
Pressão da chefia para o alcance das metas	
Clima organizacional	
Salário	
Ambiente de trabalho: Recursos físicos e administrativos	