

GESTÃO DE PESSOAS

Debates Administrativos

ELÓI MARTINS SENHORAS
(organizador)

EDITORA

GESTÃO DE PESSOAS

Debates Administrativos

GESTÃO DE PESSOAS

Debates Administrativos

ELÓI MARTINS SENHORAS
(organizador)

BOA VISTA/RR
2022

Editora IOLE

Todos os direitos reservados.
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.



EXPEDIENTE

Revisão
Elói Martins Senhoras
Maria Sharlyany Marques Ramos

Capa
Alokike Gael Chloe Hounkonnou
Elói Martins Senhoras

Projeto Gráfico e Diagramação
Elói Martins Senhoras
Paulo Henrique Rodrigues da Costa

Conselho Editorial
Abigail Pascoal dos Santos
Charles Pennaforte
Claudete de Castro Silva Vitte
Elói Martins Senhoras
Fabiano de Araújo Moreira
Julio Burdman
Marcos Antônio Fávaro Martins
Rozane Pereira Ignácio
Patrícia Nasser de Carvalho
Simone Rodrigues Batista Mendes
Vitor Stuart Gabriel de Pieri

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO (CIP)

Se33 SENHORAS, Elói Martins (organizador).

Gestão de Pessoas: Debates Administrativos. Boa Vista: Editora IOLE, 2022, 225 p.

Série: Administração. Editor: Elói Martins Senhoras.

ISBN: 978-65-998358-5-8
https://doi.org/10.5281/zenodo.7320170

1 - Administração. 2 - Brasil. 3 - Gestão de Pessoas. 4 - Recursos Humanos.
I - Título. II - Senhoras, Elói Martins. III - Administração. IV - Série

CDD–658

A exatidão das informações, conceitos e opiniões é de exclusiva responsabilidade dos autores



EDITORIAL

A editora IOLE tem o objetivo de divulgar a produção de trabalhos intelectuais que tenham qualidade e relevância social, científica ou didática em distintas áreas do conhecimento e direcionadas para um amplo público de leitores com diferentes interesses.

As publicações da editora IOLE têm o intuito de trazerem contribuições para o avanço da reflexão e da *práxis* em diferentes áreas do pensamento e para a consolidação de uma comunidade de autores comprometida com a pluralidade do pensamento e com uma crescente institucionalização dos debates.

O conteúdo produzido e divulgado neste livro é de inteira responsabilidade dos autores em termos de forma, correção e confiabilidade, não representando discurso oficial da editora IOLE, a qual é responsável exclusivamente pela editoração, publicação e divulgação da obra.

Concebido para ser um material com alta capilarização para seu potencial público leitor, o presente livro da editora IOLE é publicado nos formatos impresso e eletrônico a fim de propiciar a democratização do conhecimento por meio do livre acesso e divulgação das obras.

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

(Editor Chefe)

Copyright © Editora IOLE
2022

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO | 09

CAPÍTULO 1 |
A Evolução das Lideranças nas
Organizações: Do Autoritarismo aos Tempos Atuais 13

CAPÍTULO 2 |
Liderança ou Motivação: Um Olhar dos
Colaboradores das Agências Bancárias de Iúna (ES) 43

CAPÍTULO 3 |
Recompensas e Reconhecimento:
A Literatura e a Visão de Executivos de Recursos Humanos 75

CAPÍTULO 4 |
Implantação de RH Estratégico para
Manutenção da Competitividade: Um Estudo de Caso 109

CAPÍTULO 5 |
A Importância da Avaliação de Desempenho
no Contexto Organizacional da Gestão de Pessoas 133

CAPÍTULO 6 |
Gestão do Capital Humano diante do
Cenário Atual e dos Desafios Futuros Envolvendo o Trabalho Remoto 157

CAPÍTULO 7 |
Os Benefícios do Treinamento para o Desenvolvimento
Organizacional de uma Empresa Familiar: Um Estudo de Caso 189

SOBRE OS AUTORES | 213

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

A contemporânea *práxis* da gestão de pessoas é reflexiva a uma evolução incremental de discussões científicas e prática organizacionais em função das materiais transformações produtivas que aconteceram subsidiadas ou influenciando a própria construção de modelos e teorias administrativas no contexto acadêmico do plano das ideias.

Embora os enfoques humanistas façam parte da embrionária história do pensamento administrativo no início do século XX, seus desdobramentos na rotina de trabalho e consequente maturação científica somente aconteceram por meio de diferentes ondas epistêmicas, respaldadas por subsequentes enfoques de recursos humanos, capital humano e gestão de pessoas.

Partindo da relevância que a Gestão de Pessoas passa a adquirir nos contemporâneos debates administrativos no século XXI, este livro corrobora com um campo epistêmico em maturação em língua portuguesa, preenchendo assim uma lacuna sobre estudos de casos empíricos na temática, os quais levam em consideração a realidade empírica da área internacionalmente.

Esta obra contou com a participação de uma rede internacional de 24 pesquisadoras e pesquisadores, oriundos de instituições públicas e privadas de ensino superior de diferentes estados brasileiros, das macrorregiões Norte, Nordeste, Sudeste e Sul, propiciando, assim, uma imersão nas especificidades do complexo caleidoscópio administrativo da gestão de pessoas.

Organizado em oito capítulos, o presente livro tem o objetivo de reunir um conjunto de pesquisas e seus respectivos pesquisadores em uma troca de ideias e experiências que parte de clássicas agendas impessoais dos estudos de recursos humanos até se chegar aos

contemporâneos debates sobre gestão de pessoas, onde os sujeitos e colaboradores possuem nomes.

O fundamento que fornece organicidade a esta obra coletiva, produzida a várias mãos, tem sedimentação no paradigma eclético de um pluralismo teórico-metodológico, materializando-se por meio de específicos marcos conceituais e teorias e de distintos procedimentos metodológicos no levantamento e na análise de dados primários e secundários relacionados aos estudos de casos.

Em nome de todos os profissionais envolvidos na produção deste livro, comprometidos com o desenvolvimento científico dos estudos sobre Gestão de Pessoas, convidamos você leitor(a) para explorar conosco, neste rico campo epistemológico, toda a riqueza empírica de experiências implementadas na prática organizacional, pois urge a necessidade de avançarmos com análises mais abertas ao debate e à pluralidade teórico-metodológica.

Ótima leitura!

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

(organizador)

CAPÍTULO 1

A Evolução das Lideranças nas Organizações: Do Autoritarismo aos Tempos Atuais

A EVOLUÇÃO DAS LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES: DO AUTORITARISMO AOS TEMPOS ATUAIS

Pedro Henrique Rosa Costa

Andrea Aparecida Fernandes

O tema liderança é recorrente e abrange fatores importantes dentro das organizações; pensando nisso, este estudo busca identificar as manifestações autoritárias que se processam nas organizações e, a partir dessa identificação, compreender as principais influências na saúde emocional dos profissionais, visto que há condutas diferentes que, consequentemente, possibilitam ou não formas diversas de desenvolvimento da equipe.

Pretende-se, com isso, analisar se as lideranças autoritárias podem ser consideradas desencadeadoras de adoecimento na saúde mental do trabalhador, uma vez que os transtornos mentais são cada dia mais presentes nas organizações.

As organizações sofreram, ao longo dos anos, intensas transformações, mudaram seus processos produtivos e também revisaram com cuidado os tradicionais modelos de gestão, uma vez que as mudanças têm acontecido de forma rápida e isso exige adaptações de seus líderes.

Muitas vezes, os antigos modelos não são eficientes no ambiente competitivo presente nas atuais organizações, porque as mudanças pelas quais passam, impulsionam os seus padrões, provocam rompimentos e transformações de suas filosofias gerenciais e, em meio a esse contexto, a liderança é um elemento de suma importância para o sucesso de qualquer organização. Nota-se que a motivação é imprescindível para as organizações manterem

seus colaboradores produzindo e trazendo resultados de forma contínua por muito mais tempo. Pois, um dos grandes desafios de qualquer organização é fazer com que colaboradores permaneçam motivados.

Portanto, essa pesquisa visa apresentar os conceitos e a história do autoritarismo e as evoluções das lideranças, os impactos de uma gestão autoritária no ambiente empresarial e os seus desafios para a retenção de talentos.

Também se expõe o papel emocional dessa liderança e buscou-se compreender possíveis atitudes de gestão que atingem seus liderados de formas que propiciem qualidade emocional a esses trabalhadores, expostos, muitas vezes, a ambientes estressantes. Em especial, foram analisadas as diversas consequências de lideranças autoritárias, e como tais atitudes estão ligadas às condições emocionais e de trabalho, que conferem satisfação e eficiência na produtividade do indivíduo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A evolução das lideranças

Acredita-se que o termo liderança teve sua primeira aparição por volta do ano 1.300, e desde esse período começaram a surgir teorias que explicassem tal comportamento e alguns estilos de lideranças foram construídos ao longo do tempo.

No estilo de liderança que apresenta o autoritarismo como ideologia central, há características marcantes que estão relacionadas à tomada de decisões e a atitudes da equipe; tais decisões sempre

serão estabelecidas pelo gestor, ele é quem define o que precisa ser realizado.

Analisando esse tipo de conduta e observando a evolução dos formatos de liderança, é possível verificar uma preocupação ao longo dos anos, concernente às ideologias de liderança; pode-se destacar que, desde o tempo de Platão, esse assunto começou a gerar movimentações de opiniões e expressões acerca da temática.

As ideias iniciais a respeito da liderança eram relacionadas a grandes personagens que carregavam consigo uma capacidade de agregar e de influenciar seguidores. Desde o surgimento do termo liderança, como já foi mencionado, começaram a surgir teorias que explicassem tal comportamento: a teoria dos traços e a dos grandes homens foram fortes opiniões durante muitos anos.

A teoria de traços acreditava que aspectos físicos, habilidades e personalidade determinavam se a pessoa nasceu para ser líder ou não líder e tal teoria foi muito importante para o desenvolvimento de testes psicológicos. Semelhantemente, a teoria do grande homem acreditava que, de tempos em tempos, surgiam homens geniais destinados a governar e a influenciar profundamente a sociedade. Acreditavam que a habilidade de liderar era inata, um dom que nascia junto com esses grandes homens (CARLYLE, 1840).

Em 1776, deu-se início ao que foi chamado de liderança militar, a riqueza das nações deu origem ao capitalismo moderno, visto que as únicas referências que a população daquela época tinha eram o exército, o feudo e o clero; a maioria das empresas seguiu na teoria de liderança militar por coerção até os anos 1960. Logo após, surgiram mudanças de gestão que migraram para a liderança mercenária; seguindo a “meritocracia pura a qualquer custo”.

Um dos destaques foi a afirmativa de Milton Friedman (1960): “[...] A única responsabilidade social das empresas é maximização do lucro e o retorno financeiro aos acionistas”. Essa

afirmativa contribuiu para a distorção de propósitos empresariais por muitos anos, encontrando condutas de gestão que apenas visavam a lucros e a bônus milionários usando todos os recursos, tanto ambientais quanto emocionais e humanos, para exclusivamente conquistar objetivos pessoais e de seu interesse.

Ao longo do tempo, as características dos formatos de liderar sofriam mudanças e adaptações. Para Frederick Taylor (1911), o ser humano apresentava uma natureza preguiçosa e era necessário que os líderes manipulassem os trabalhadores, como se estivessem operando máquinas, ou seja, a forma de gerir pessoas focalizava exclusivamente objetivos lucrativos e racionais.

Tal poder de influência e de manipulação auxiliava a realização dos objetivos da organização, cumprindo tarefas e alcançando metas, no entanto, por outro lado, o comportamento organizacional dos indivíduos começou a despertar em teóricos o desejo de estudar a personalidade autoritária e como isso afetava as relações interpessoais.

Adorno *et al*. (1950), começaram a investigar sistematicamente a personalidade autocrática, considerada como a origem de estudos sobre esse tema; utilizaram a abordagem psicanalítica para tentar compreender os fenômenos gerados por esse tipo de conduta.

Para os autores, o desenvolvimento de pessoas em um ambiente repressor e estressor, com rigidez exagerada, pode desencadear, já na infância, comportamentos agressivos contra os pais. Já Altemeyer (1996), defendia que o autoritarismo era desenvolvido no indivíduo pelo processo de aprendizagem social, por meio de observação, de reforçamentos e de modelagem.

A liderança pode ser compreendia como um contexto de processos de influências sobre um determinado grupo que irá possibilitar a organização de esforços para a conquista de resultados

desejados. A função do gestor se torna algo totalmente importante nessa questão. Ele pode elaborar junto à equipe estratégias que proporcionem equilíbrio entre conquista e cuidado com a saúde emocional, ou adotar uma postura de exigência que exclui as opiniões e os méritos individuais dos colaboradores.

Nos tempos atuais, encontra-se um leque de tipos de liderança — autocrática, liberal, democrática, *coaching*, situacional e visionária. Entre essas opções, existem características diferentes, que irão influenciar o ambiente proposto.

Entende-se que a autenticidade do líder determinará como a equipe irá responder, e todas as formas de liderança citadas anteriormente irão dizer ao administrador como lidam com o estabelecimento de relações humanas e satisfatórias, se há troca de *feedbacks,* que darão aos gestores a oportunidade de desenvolverem uma escuta ativa e elevarão sua qualidade ao administrar conflitos e obter uma compreensão empática.

Todavia, se essa não for a conduta escolhida, pode ocorrer o desenvolvimento de assédios psicológicos no ambiente organizacional, que eliciam transtornos emocionais e prejudicam a retenção e a promoção de talentos individuais e coletivos.

O psicólogo alemão Kurt Lewin (1997), descreveu três tipos de liderança: a autoritária, a democrática e a delegativa; e efetuou estudos comparativos entre elas, com o intuito de definir qual seria mais efetiva em ambientes corporativos.

Em sua pesquisa, Lewin afirmou que a liderança autoritária é efetiva em determinados momentos em que se tenha pouco tempo para a tomada de decisão, seja da equipe como um todo ou quando o líder é o mais experiente do quadro. Sob outra ótica, os pesquisadores da Universidade de Iowa identificaram que as escolhas eram pouco criativas sob a liderança autocrática e apontaram que esse perfil pode ser tendencioso e criar ambientes

disfuncionais e conturbados, posicionando subordinados contra o gestor dominador.

Segundo Lucas Retondo (2020), os subordinados percebem o modelo de liderança como controladora, autoritária e ditatorial. Seguindo com suas pesquisas comparativas, a liderança delegativa mostrou-se a menos produtiva das três teorias, os líderes delegativos utilizam pouco ou quase nenhuma orientação ao grupo de subordinados e deixam a tomada de decisões exclusiva para a equipe.

O grupo necessitava mais do líder, demonstrava pouco interesse e não contribuía de forma independente, levando a situações precariamente definidas e a falta de motivação era evidente. Lewin chegou à conclusão de que a liderança *laissez-faire* (deixe fazer) resultava em equipes mal direcionadas e com nenhum foco, além de os membros do grupo culpabilizarem uns aos outros por falhas, e negarem suas responsabilidades, o que atingia negativamente os resultados do conjunto.

Já a liderança democrática era vista pelo psicólogo como a mais efetiva, o modelo aplicado em situações com crianças mostrou a Lewin que as suas contribuições eram menores em questão de proporção, mas tudo aquilo que era produzido era de uma qualidade muito superior.

Nesse modelo, o pesquisador percebeu que a liderança participativa incentivava os membros a participarem, construindo no grupo o sentimento de importância e de integração, mantendo a palavra final no processo de tomada de decisão, em conjunto.

Os líderes democratas tendem a fazer com que os seguidores sejam criativos e totalmente motivados, tal conduta promove engajamento e responsabilidade com prazer em relação aos objetivos da empresa (LEWIN, 1997).

A gestão autoritária na retenção de talentos

Segundo o professor Marcos Zanini (2018), o modelo de gestão autoritária inibe o desenvolvimento e o engajamento de talentos, bem como gera uma fragilidade emocional prestes a explodir a qualquer momento.

Dessa maneira, a insatisfação e a desmotivação tomam as rédeas de uma condução desenfreada rumo ao surgimento de transtornos emocionais, a insegurança e autodesvalorização absorvem todo o desejo do subordinado de desenvolver a si mesmo profissional e pessoalmente e, aos olhos dos gestores, a única solução possível de se enxergar é a dispensa de funcionários que não rendem e/ou a acomodação daqueles que produzem até um certo limite, principalmente por pressão excessiva, e que não se sentem confortáveis para procurar novas formas de evoluir, com ideias e projetos que são frustrados por condutas desse formato de gestão de pessoas.

De acordo com Chiavenatto (2003), a ótica do conceito de talento humano está relacionada também ao capital humano, ou seja, esse autor faz a relação de como a população cuida de seus patrimônios, a fim de que seja respaldado, aumente e contribua para a evolução monetária. A perspectiva que ele traz está inserida no cuidado das empresas com os seus funcionários, pois toda equipe deve ser bem gerenciada e aplicada a determinadas situações, enfatizando como utilizar os talentos dos funcionários quando há oportunidades.

Ulrich (1999), cita que os sucessos das instituições será resposta à capacidade de atrair, de lapidar e de manter talentos com *know-how*, visão e conhecimento suficientes para comandar um grande negócio, não somente local, mas mundial.

No ano de 2007, o *Hackett Group* efetuou uma pesquisa nos Estados Unidos onde apurou que as empresas que são especializadas no quesito de gestão de talentos chegam a faturar 15 % a mais que seus concorrentes. Essa porcentagem aponta um valor exorbitante a mais, e não somente apresenta resultados relacionados a valores monetários, mas seus funcionários sentem prazer em trabalhar em suas respectivas funções, levam com orgulho o nome da empresa que trabalha para suas relações sociais, geram uma boa imagem empresarial e tornam a organização um alvo para aqueles que desejam investir tentativas de emprego.

A Gestão por Competências é um facilitador da administração saudável. Essa teoria tem como finalidade ordenar o indivíduo e suas aptidões individuais às áreas requeridas da empresa, foco, visão e objetivo estabelecidos pela organização como metas a serem conquistadas. Esse trabalho permite uma atuação mais estratégica da área de desenvolvimento humano e possibilita novas formas de utilizar procedimentos que trazem contribuições para o desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), definem é o papel do gerenciamento desses talentos dentro das organizações:

> Um dos requisitos para a obtenção de resultados cada vez melhores pelas organizações é a otimização dos recursos de que elas dispõem. Em consequência, a otimização do trabalho das pessoas poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a sua motivação e desenvolvam a sua capacitação. Portanto, a otimização do trabalho das pessoas está diretamente ligada ao melhor desempenho financeiro da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA 2001 p. 123-124)

Branham (2002), alerta as empresas sobre as angústias e inquietações que surgem no ser humano que fazem surgir o desejo de não seguir trabalhando na organização. Alguns desses fatores estão relacionados ao fato de não verem relação satisfatória entre salário recebido e desempenho.

Ou seja, o valor recebido, de acordo com suas atividades exercidas, não corresponde a tal demanda de trabalho que é exigida do indivíduo. Dessa forma findam por não, não perceberem oportunidades de crescimento ou de promoção, costumam não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas. Acreditam não terem oportunidade de usar seus talentos naturais e assim possuem expectativas pouco precisas ou irreais e não toleram gerentes abusivos ou ambientes tóxicos

Quanto à falta de oportunidade de crescimento e de promoção, os indivíduos, em grande parte, esperam ser promovidos a cargos superiores, a imagem que é vendida pelas empresas de crescimento profissional e de desenvolvimento cria no funcionário desafios e metas próprias a serem alcançadas. Se não há retorno como o esperado, a tendência será de que o trabalhador encontre outro local que obtenha sucesso nas suas conquistas.

Quanto à importância do trabalho, tal afirmativa está relacionada ao reconhecimento próprio e de sua liderança, a autoestima do trabalhador é bombardeada por questionamentos pessoais e até mesmo de seus líderes, se não há *feedbacks* ou retornos de seus superiores, o funcionário se acomoda na função ou prefere desistir de seguir na organização.

Já a falta de oportunidade faz com que o indivíduo não se desenvolva como profissional, perca a motivação de utilizar suas habilidades. E, principalmente, a falta de confiança no líder ocasiona

péssimos relacionamentos organizacionais e acarreta prejuízo capital e pessoal (BRANHAM, 2002).

Sendo assim, com dificuldade de desenvolvimento dos talentos e a manutenção deles, o prejuízo é notório, pois, se há crescimento de pessoas dentro de uma organização, a empresa cresce junto e, se não ocorre a valorização desse indivíduo, a tendência é que a empresa perca seus potenciais e, quando isso ocorre, há a probabilidade de essa empresa ter uma alta porcentagem de rotatividade de funcionários, um ciclo vicioso que contribui para a perda da identidade da empresa, de ideias e de potencial. Em contrapartida os líderes não vistos em grande parte das situações são mantidos como gestão ideal, a identidade da empresa se mantém autocrática e com grande perda de material humano.

Segundo Smircich (1983), a organização é compreendida como um local de adaptações que se constitui por trocas de interações. Toda organização está inserida em âmbitos culturais e sociais e isso determina como a empresa estabelecerá sua administração, portanto, para que haja mudanças de comportamento e liderança, deverá iniciar uma conscientização nos líderes das empresas.

Liderança e seu papel emocional

De acordo com Covey (1989), a liderança é uma habilidade que pode ser adquirida ao longo do tempo, portanto, para esse escritor, a posição de liderança enfatiza a importância da junção de características como as ligações de conhecimento, *know-how* e aspiração. Entende-se, então, que há a necessidade de esforços e de autoconhecimento para chegar a esses fatores, bem como a descoberta de como o local de trabalho vivencia seu cotidiano e

como suas habilidades e particularidades podem agregar a equipe e como sua equipe pode, em contrapartida, proporcionar o crescimento de todos.

O líder deve ter a sensibilidade sempre em pauta, com vistas a acolher demandas que não sejam apenas de seu interesse, mas participar também de questões individuais de sua equipe, desenvolver seu lado humano e empático. Essa conduta foi abordada por Gaudencio, em 2007, para reafirmar a necessidade de autoconhecimento e de empatia com os seus liderados:

> [...] o líder deve comunicar qual é o seu sonho e todas as vantagens em assumi-lo. Ele deve querer saber também o que o outro pensa a respeito, se está de acordo ou não, o que ele mudaria ou acrescentaria no sonho, para que o sonho passe a ser dele também. Por isso, é preciso que o líder esteja seguro do seu sonho. Para permitir que seja colocado em dúvida, cada vez que tentar comprometer alguém (GAUDÊNCIO, 2007).

Portanto, o desenvolvimento da capacidade de escuta é algo a ser incentivado nos líderes, porque esse comportamento proporciona ao indivíduo a habilidade de se colocar no lugar do outro, entender suas angústias e buscar estratégias para as soluções necessárias. Segundo Carl Rogers (1983), a utilização da escuta valoriza a pessoa como sujeito e contribui para o desenvolvimento dela. Sendo assim, a comunicação, de fato, é de extrema importância nos âmbitos sociais de nossa sociedade, sejam empresariais, familiares e entre outros.

De acordo com o que foi apresentado até o momento, pode-se observar quais são as características de um bom líder e como uma liderança totalmente autoritária pode eliciar emoções negativas aos

trabalhadores. Pôde-se ainda compreender quais são os perfis ideais para gerir uma equipe. Segundo Drucker (2002), a organização deve fazer pessoas comuns realizarem coisas extraordinárias, em assim sendo, o departamento de Recursos Humanos ou Desenvolvimento Humano e Organizacional de qualquer empresa deve concentrar-se no desenvolvimento de líderes com enfoque na forma de lidar e de apoiar sua equipe, demonstrar cuidado e apoio no desenvolvimento emocional e de habilidades.

É necessário que a equipe entenda a importância do treinamento e a escolha específica de profissionais da gestão e o líder deve contribuir com momentos de confiança e de troca positiva, não deixar de corrigir situações de erros, mas, saber utilizar formas e palavras corretas, para que não haja desconforto nem se prejudique a relação com seus subordinados.

Dividir sucessos e parabenizar os funcionários propiciam momentos saudáveis e de satisfação; reconhecer a participação de todos e mostrar que aquilo que fazem no cotidiano é muito importante para as conquistas da equipe.

O líder deve valorizar as habilidades dos funcionários, buscar aprender com eles, e proporcionar liberdade para que essas mesmas habilidades possam contribuir ativamente nas empresas; é necessário experimentar novas áreas ou adaptar a função presente.

O líder deve acolher o subordinado em momentos que esteja passando dificuldades até mesmo fora da empresa, pois, como foi citado nesta pesquisa, o indivíduo passa a maior parte do tempo diário na empresa.

O papel emocional do gestor é de grande responsabilidade, e por meio dessa consciência, será possível contribuir para a retenção e a manutenção de talentos; se o papel for exercido de forma concisa e coerente, a fragilidade emocional será menos uma preocupação para esse gestor importante salientar que o líder deve também se

cuidar, uma das alternativas para esse cuidado seria a mentoria com alguém mais experiente, que tenha semelhanças fortes a sua visão e que esteja disposto a auxiliá-lo nas demandas que o cercam. Isso envolve todas as hierarquias presentes nas organizações, seja de um gerente de departamento a um CEO, visto que não é aconselhável cuidar de pessoas, cuidar de vidas, se não houver autocuidado, pois há grandes possibilidades de o do indivíduo permanecer em opiniões frágeis de autojustificação, ou de lamentação, por não conseguir gerir suas responsabilidades.

A saúde mental em um ambiente estressor

Segundo Murilo Bonfim (2020) ocorreram auditorias e pesquisas pela Falconi, uma das empresas da linha de frente nas consultorias de gestão empresarial, nas instituições brasileiras, e foi constatado que houve o assustador resultado de que 37% das instituições nacionais apresentaram registro de doenças emocionais em seus funcionários.

Números que estão relacionados ao ambiente e à forma pela qual a empresa lida com seus empregados, e levantamentos de dados como esse, proporcionam a pesquisadores e gestores a oportunidade de questionar como ocorre a gestão de pessoas em sua organização; portanto, observar como o ambiente organizacional se comporta é um dos fatores extremamente importantes para o estabelecimento de equilíbrio emocional no ambiente corporativo.

Para se falar desse assunto, é importante considerar a teoria desenvolvida por Freud em 1912, acerca da transferência, questão que é presente a todo o momento em nossas vidas. O criador da Psicanálise afirmava que existem três tipos de transferência, a positiva, a negativa e a erótica. A positiva é aquela em que o

indivíduo apresenta sentimentos amáveis que são admissíveis à consciência. Se se considerar que no ambiente de trabalho ocorrem trocas efetivas, a consequência pode ser de um ambiente em que se tenha harmonia, liberdade e confiança de ambos os lados.

A transferência negativa é aquela que apresentam emoções negativas e hostis e há também a erótica, que se volta totalmente à afetividade e exclui toda outra forma de interação, a não ser pelo desejo de se obter prazer. Associando então a transferência negativa obtida pela relação conturbada de uma gestão autocrática, pode-se obter implicações psicológicas que levem ao surgimento de angústias e insatisfações, o ambiente pode tornar-se pesado, e as trocas e devolutivas entre as pessoas podem tornar-se desfavoráveis e adversas.

A tendência é a de que o crescimento de ansiedade seja evidente, devido ao sentimento de abandono e de insatisfação diária dos superiores; o indivíduo fica encarcerado em emoções de autocobrança excessiva e de tristeza por não receber devolutivas positivas. O ambiente de trabalho se torna adaptativo a cada interação, ou seja, se há um ambiente de trocas negativas, provavelmente haverá consequências que dificultam a saúde emocional ao indivíduo.

O médico Theorell (1989), após desenvolver estudos, afirmou que, ao realizar longas pesquisas sobre consequências na saúde dos trabalhadores, decorrentes das mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, surgiram intensificações de emoções como: o aumento da fadiga dos trabalhadores, estresse traumático secundário que apresenta semelhança com o transtorno de estresse pós-traumático, hiperventilação e tensão muscular motivados pela ansiedade.

A submissão do indivíduo a intensa jornada de trabalho pode levar a um estresse ocupacional diário; o trabalhador se sente irritado

com frequência, ansioso e ou deprimido e o alto índice de estresse pode levar ao desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*, que é resposta a uma tensão crônica, gerada pela interação com outros indivíduos, tanto de cargos superiores quanto em um mesmo cargo, devido a grandes responsabilidades, exigências de concentração excessiva e jornadas de trabalho abusivas.

A origem da nomenclatura *Burnout* é o encontro de *burn* (queima) e out (exterior), apontando cansaço profissional, exaustão, decepção e deslocamento. Os sintomas físicos motivados devido à síndrome são comuns dores em áreas como costas, pescoço e coluna (FERNANDES; LIMA, 2011).

Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner, (1998), afirmam que os gestores, ao mostrarem grande poder de decisão, podem utilizar essa estratégia para estabelecer confiança neles e também mostrar confiança nas suas equipes. Portanto, pode-se apontar um exemplo que correlaciona, mas não se encontra dentro do contexto empresarial: em um time de futebol, há a hierarquia de capitão do time, que é destinada ao líder da equipe, geralmente a braçadeira de capitão é definida e entregue àquele que é considerado por todos como a personalidade capaz de gerir e cuidar do grupo.

Esse fica responsável pelas confusões e questionamentos a autoridade maior do jogo, o juiz. Visando a esse formato de responsabilidade que é entregue a uma pessoa, as empresas poderiam valorizar os funcionários.

Como é feito no ato de entregar a braçadeira, a transferência de responsabilidade não se torna pesada quando é entendida por aquele que irá receber como um ato de confiança, como uma quebra de bloqueios na relação de líder e liderado, frisando toda a necessidade de relacionamento autentico, confiança, comunicação e empatia.

Formatos de liderança positivos

No ano de 1969, foi desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard a liderança situacional modelo de gestão. Eles acreditam que um líder situacional é aquele que consegue adaptar-se a múltiplas situações. Sua contribuição está relacionada à sua capacidade de adaptar seu comportamento de gestão ao nível de maturidade ou à evolução e ao crescimento de seus liderados mediante as situações.

Nessa teoria, a Liderança Situacional tem o papel de analisar e identificar os tipos de tarefa, a interação e a relação do grupo, bem como os diversos fatores que e contribuem para o desenvolvimento da equipe. Esse estilo de liderança acredita que, na atualidade, um gestor não pode confiar cegamente em seu estilo de gestão e esperar que todos se adaptem e sigam em todas as situações.

Essa teoria traz a ideia de que os gestores precisam ser flexíveis em suas ideias e condutas de gestão, com o objetivo de conseguir o melhor das pessoas que estão sob sua liderança. (HERSEY; BLANCHARD, 1969).

Segundo Camargo (2018), nessa teoria, há quatro grandes componentes que contribuem a sua ideologia: a direção, a orientação, o apoio e a autonomia. A direção pode ser explicada como o processo de ensino do líder ao liderado, acompanhando-o e direcionando-o a efetuar o processo para o alcance de objetivos, como se realmente pegasse na mão do colaborador e mostrasse o caminho que precisa seguir, acompanhando-o até a conclusão.

O tópico orientação é composto por supervisão e *feedback*; o líder fornecerá atenção e retorno segundo os procedimentos que estão sendo realizados, oferecendo também espaço para que sua

equipe informe sobre sugestões e melhorias para que possa aperfeiçoar cada vez mais os projetos.

Logo em seguida temos o apoio, pelo qual o líder oferece a oportunidade para sua equipe elaborar discussões e análises de diferentes situações, para que, em conjunto, possam chegar a um consenso, trazendo contribuições para o processo dos colaboradores.

E, por último, a autonomia, conduta que, como a própria nomenclatura apresenta, permite que a equipe tome suas próprias decisões e também se responsabilize pelas suas consequências. Não significa que o líder deixará toda a sua empresa de lado, ou se colocará em uma abordagem liberal, mas, sua principal função será delegar responsabilidades a colaboradores maduros e de confiança; essa atitude será essencial para o desenvolvimento de novos líderes da empresa (CAMARGO, 2018).

Outro formato de liderança que foi estudado por Lewin, no ano de 1939, e que perdura até os anos atuais, muito ativa nas organizações é a liderança democrática, que envolve características como a participação ativa da equipe, um tipo de gestão compartilhada, que envolve a tomada de decisões em conjunto. Segundo Bernardo Bass (2008).

Os líderes que utilizam a teoria democrática são concretos e objetivos em relação a resolução dos problemas relativos à análise de desempenho dos liderados. Ao fazer uma comparação com o autoritarismo.

Bass (2008), levantou algumas afirmações: o formato de liderança aqui apresentado se sobressai à cultura do líder autoritário; sua opinião é que o líder democrático apresenta à sua equipe a equidade e o equilíbrio que promove o sentimento do conforto em trabalharem juntos, o ambiente se torna leve e as pessoas veem a equipe de colaboradores experientes ou com cargos elevados como

colegas, o que possibilita esse trabalho em equipe e torna as tomadas de decisões mais flexíveis com a equipe.

Lewin (1939), estabeleceu para os e contras para essa teoria. O psicólogo alemão viu com bons olhos o que se refere a satisfação no trabalho, como, os colaboradores se sentiram mais à vontade no trabalho e até mesmo experimentaram a sensação de poder, a confiança mútua foi a base para construção de relacionamentos interpessoais, a produtividade, criatividade e inovação das pessoas nas organizações cresceram de acordo com a forma de gestão.

Por outro lado, foram encontrados pontos negativos, que evidenciam a probabilidade de o líder se tornar dependente dos seus liderados, o consenso e a colaboração de todos pode tornar extensos, de acordo com a divergência de opiniões, inviabiliza a agilidade na tomada de decisões, e a confiança em pessoas desinformadas ou com falta de experiência pode trazer obstáculos para o processo e, por último, pode ocorrer sobrecarga emocional ao líder na supervisão da equipe.

Um exemplo de sucesso de um líder democrático foi o caso de Steve Jobs e a Apple nos anos 1990. A empresa, criada em 1976 na Califórnia, caminhou por muitos anos em uma ascensão até chegar nos anos 1990, quando se aproximou da falência. Um dos fatores que possibilitaram a recuperação da empresa foi Steve Jobs se tornar cada vez mais um líder democrático.

Jobs adotou primeiro uma postura carismática e seu negócio começou a ruir quando adotou a liderança autocrática, chegando a ser renunciado pelos diretores conselheiros de sua própria organização. Após esse episódio, Steve optou por caminhar com a gestão democrática e a participação da sua equipe como foco, o líder confiou cargos importantes a pessoas preparadas e conseguiu a recuperação de uma das maiores organizações mundiais. Sua forma

de lidar com a equipe é estudada até os dias atuais e é vista como um grande exemplo.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo bibliográfico. Segundo Gil (2008), esse modelo de pesquisa tem como objetivo a investigação e análise da problemática, apresentando críticas e discussões acerca do tema escolhido, com base em livros, artigos e documentos que comprovem cientificamente as opiniões citadas neste presente trabalho. Outro ponto a ser destacado é a comprovação de teorias por autores éticos e exímios representantes de opiniões que são citadas e discutidas como fonte de arcabouço teórico.

A pesquisa teve a finalidade de explorar e aprofundar os conteúdos existentes relacionados à liderança organizacional, analisar e identificar os processos de evolução do tema, explorando as características presentes durante o processo de desenvolvimento da gestão de pessoas. Assim, construiu-se um conteúdo científico acerca do autoritarismo e das teorias centrais, na Psicologia Organizacional, que representam grande índice de escolha das empresas nacionais para aplicar em seus modelos de gestão.

Em relação ao procedimento de pesquisa para coleta e análise de dados, foi utilizada a plataforma Google Acadêmico e foram buscados artigos publicados desde os anos de 1980 até o presente momento, com vistas a expandir a percepção histórica dos fatos aqui apresentados. O processo de refinamento da busca foi a utilização das palavras-chaves estabelecidas nas pesquisas, a palavra "Autoritarismo" apresentou o resultado de 271.000,00 resultados.

Para dar continuidade ao conteúdo, foi pesquisada também a palavra "Lideranças'' que resultou em 176.000,00 resultados.

Relacionando a palavra anterior foi feita a pesquisa “Liderança Situacional” que obteve 32.500,00 resultados e “Liderança Democrática” chegando a 166.000,00 resultados.

E por fim, as últimas palavras-chaves utilizadas foram: “ Psicologia organizacional” que apontou o maior número de resultados, chegando a, aproximadamente, 379.000,00 resultados. Com a junção dessas pesquisas, foram selecionados 24 artigos científicos que contribuíram e aqui estão referenciados de acordo com a utilização neste tema e nos apontamentos necessários para confirmação científica dos assuntos abordados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando os temas apresentados e descritos, é possível constatar que ainda há grande presença do autoritarismo nas empresas, e que essa conduta apresenta consequências drásticas e que deixam grandes brechas para críticas negativas e questionamentos.

Como foi citado por Zanini (2018), há grande responsabilidade na inibição dos dons e talentos das pessoas nesses ambientes estressores, que impossibilitam o zelo pela saúde emocional, podendo ocorrer bloqueios e desenvolvimentos de transtornos emocionais. De acordo com essa afirmação, pôde-se observar mediante pesquisas, que ocorreu o alto crescimento do índice ansiedade, depressão, *Burnout* e outros distúrbios emocionais.

A empatia se faz extremamente necessária a qualquer ser humano, mas, em caso de a pessoa se tornar referência ou conseguir chegar a altos patamares de destaque, como CEOs, CDOs, CFOs, transmite uma grande responsabilidade em sua conduta, é por isso que grande parte dos funcionários almeja chegar ou trabalhar

diretamente. Se há respostas positivas e boa comunicação, a tendência é que o funcionário se sinta mais integrado e reconheça a familiaridade do local de trabalho. O líder deve entender a diferença entre respeito e medo, a imposição do medo irá afastá-lo de todos, mas a conquista da simpatia, se ela for autêntica, irá agregar valor a si mesmo e à equipe, estabelecendo um grande pilar de sua gestão.

Em relação à importância da representatividade emocional da figura do gestor, coloca-se a grande responsabilidade de influenciar aqueles que estão à sua volta, por intermédio de sua conduta e postura, a sua equipe poderá chegar à consciência de que pode estabelecer confiança ou não, se esse líder mantiver coerente com suas teorias, respeitando todos os conceitos para a evolução dos profissionais, esse vínculo irá contribuir assiduamente para a revelação e manutenção dos talentos.

Outro ponto a ser discutido e analisado é a contribuição para o gestor se ele for supervisionado por referências que seguem sua mesma linha de pensamento e abordagem, pode crescer profissionalmente e tornar situações pesadas mais leves. Também é importante agregar o entendimento e o discernimento sobre como delegar oportunidades e funções importantes àqueles funcionários que apresentam características e merecimento para tal cargo, é muito provável que esse superior já tenha oferecido essa oportunidade aos subordinados de sua empresa.

A confiança no profissional é um dos aspectos principais para que o indivíduo possa desenvolver-se, entregar oportunidades a essas pessoas pode proporcionar ao gestor a tranquilidade de se adaptar a demandas que podem estar acumuladas ao ponto de estabelecer prioridades de respostas. Esse processo de evolução de seu funcionário pode ser como o exemplo do técnico determinar a braçadeira de capitão ao jogador de futebol; o técnico não irá perder sua autoridade, mas irá ganhar com a representatividade de seus

conceitos em campo, para isso é necessário que esse vínculo esteja bem estabelecido.

Nesse âmbito, faz-se necessário que o líder seja participativo, contribua com suas habilidades e presença, não será interessante que esse gestor delegue funções, sem, antes, mostrar como será a melhor maneira de se resolver. Por outro lado, deve também sugerir a esses funcionários que tragam sugestões para melhorias, não limitando essas pessoas a seguirem conceitos que já têm sido aplicados há tempos, sair da comodidade e da zona de conforto é algo que pode ser extremamente enriquecedor.

Portanto, se esses conceitos forem aplicados com sucesso, o gestor poderá também obter tranquilidade emocional, sabendo que suas responsabilidades estão sob controle, compreendendo que não precisa abraçar todas as demandas quando há a oportunidade de pessoas com grande prospecção de futuro podem acompanhá-lo em sua caminhada como gestor.

Consequentemente, as pessoas que trabalham sob sua gestão irão levar consigo para seus ambientes sociais uma boa imagem da empresa e da liderança, apontando fatores como segurança emocional, oportunidades oferecidas e confiabilidade exercida.

Isso faz com que a organização se torne referência e alvo para aqueles que buscam um ambiente saudável, organizado e com expectativas de geração de valores, além de outros fatores como uma conquista, conseguir ser parte do time daquela determinada instituição.

Por outro lado, temos as síndromes geradas pela gestão autoritária, uma delas é a síndrome de *Burnout,* que é considerada muito recorrente em ambientes pesados e de extrema responsabilidade e cobrança, representa um dos resultados àqueles que vivenciam situações de domínios autoritários e arcaicos, e não somente essa síndrome, mas casos graves de ansiedade e de

depressão, podendo levar até a uma consequência mais preocupante ainda, como o suicídio.

Devido ao crescimento dessas doenças, as organizações devem estabelecer planejamentos de gestão emocional, flexibilizar as pressões e as imposições, ouvir as angústias dos funcionários e estabelecer a criação de ouvidorias, ou fornecimento de atendimento psicológico na instituição. A ansiedade é outro transtorno que pode levar a situações mais agravantes, como o transtorno depressivo e até mesmo a casos graves de suicídio.

Pensando em todas essas informações, é preciso questionar aqueles que promovem grandes movimentos nas instituições, sobre qual importância a sua empresa tem dado ao estado psicológico dos seus funcionários, quais medidas preventivas e de conscientização têm sido aplicadas para que o cuidado emocional seja preservado e que situações de adoecimento sejam evitadas.

Se isso for cumprido, chegar-se-á a lideranças que foram abordadas no referencial teórico deste estudo, a democrática, que tem como teoria a tomada de decisões conjuntas, valoriza as opiniões e agrega a todos aqueles que estão presentes nas grandes decisões e na visão da organização. Também a liderança situacional funcionará de forma semelhante, mas com a análise caso a caso, situação a situação, com respeito às particularidades, consideração para com opiniões e adaptação às necessidades requeridas por cada solicitação.

Outro fator importante a ser considerado é o fator ambiental, que é modificado de acordo com as trocas entre líder e liderados e a equipe em si. Uma questão importante a ser analisada é a transferência abordada por Freud (1912), que retrata a dinâmica da transferência nas relações, que impacta diretamente a forma pela qual as trocas vão sendo construídas e como são estabelecidas as características do local.

Confiança, desconfiança, conforto e desconforto, angústias, inseguranças e todas as manifestações emocionais que são elaboradas e repetidas a cada interação deixam ao líder a tarefa de perceber como essas pessoas estão se sentindo, como estão sendo acolhidas e ouvidas. Ele precisará estar atento aos adoecimentos, sondar cada liderado para que possa ajudá-lo no que estiver ao seu alcance, estabelecer vínculos resistentes baseados em confiança e apoio, com ética e respeito, com vistas a proporcionar amparo aos demais.

Portanto, o fator histórico proporcionou o entendimento da necessidade de sempre refletir sobre as mudanças ao logo do tempo, buscar novas teorias e explorar áreas de conhecimento, pois a ciência é que irá estabelecer melhorias na vida do ser humano. A Psicologia como ciência tem crescido em todas as áreas de conhecimento, algumas que ainda apresentam receio e em outras que já são reconhecidas como extremamente essenciais e indispensáveis.

No caso da liderança organizacional, foram realizadas diversas descobertas, viabilizando o melhor cuidado emocional. E foram necessários grandes investimentos em estudos, aplicações e teorias, para que fosse possível propiciar cada vez mais o cuidado com as emoções e as subjetividades do ser humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como proposta estabelecer questionamentos a respeito de como o autoritarismo contribui para o falho desenvolvimento de pessoal, e como a evolução das lideranças tem voltado seus olhares à saúde mental dos trabalhadores, valorizando suas demandas e não excluindo as requisições e necessidades pessoais dos indivíduos.

Foi de crucial importância efetuar estudos históricos de como tudo se iniciou, desde os primórdios com a teoria dos grandes homens e o fanatismo que era direcionado a essas personalidades, bem como representações fantasiosas de dons superdotados.

As informações reunidas levantaram discussões importantes sobre como devemos tornar-nos mais humanos, as citações de autores presentes neste trabalho tiveram consenso de que é indispensável o olhar humano e a sensibilidade de como pode ser explorado de forma leve e responsável cada talento, esforço seja ele físico ou emocional e de como pode ser estimulante se tornar um líder que forma líderes de sucesso.

Ao longo deste estudo, ficou evidente que as lideranças contemporâneas, como a democrática e a situacional, deverão ser adotadas cada vez mais nas organizações, visto que as pessoas que vivem em um contexto estressor têm ganhado voz e o pensamento arcaico de obrigação e pressão excessiva tem perdido forças no cenário empresarial.

Assim, fica claro que a tendência é a de que ocorram mais produções científicas a respeito desse assunto e também levantamento de dados, a proposição de novos departamentos profissionais e de profissões voltadas a área de desenvolvimento humano, que sugerem o desenvolvimento de *know-hows* como o *UX designer* que tem o foco na experiência do usuário, forma essas pessoas com qualidade e ética. Esses fatores proporcionaram não somente um *valuation* capital elevado, mas, principalmente grandes profissionais que agregarão valores.

Conclui-se, então, que a proposta exercida por este estudo foi cumprida, expondo toda a construção histórica que permeia a evolução a existência da liderança até os dias atuais, sendo importante salientar que há grande campo a ser pesquisado na área organizacional e necessita-se de questionamentos críticos e de

criação de conteúdos e de soluções acerca das problemáticas que envolvem o âmbito de gestão de pessoas.

Foi possível concluir que o líder deve obter autoconhecimento, deve ser ético, empático e agregador de valores às demandas, monitorar e valorizar aqueles que estão à sua volta. Dessa forma, ele se encaixará em um ciclo de desenvolvimento de novos líderes com sucesso, respeitando e agregando respeito, destinando àqueles que desejam crescer o fornecimento de espaço para isso, tratando a todos com cordialidade e ética desde o zelador ao presidente.

REFERÊNCIAS

ADORNO, T. *et al*. **Teoria de cultura de massa**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.

ALTEMEYER, B. **The authoritarian specter**. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

BASS, B. M. **The Bass Handbook of Leadership**: theory, research, and managerial applications. New York: Free Press, 2008.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CAMARGO, R. "Você conhece a Teoria da Liderança Situacional? Conheça esse estilo de liderança que torna você um líder melhor". **Portal Eletrônico Treasy** [2018]. Disponível em:

<www.treasy.com.br>. Acesso em: 20/07/2022.

CARLYLE, T. **Chartism**. South Carolina: Createspace Independent Publishing Platform, 2017.

COVEY, S, R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Editora Alta Books, 1989.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Editora Pioneira Thompson, 2002.

FERNANDES, R. L. S.; LIMA, A. C. "Fadiga e Síndrome de Burnout entre Professores da Educação Infantil no Município de Barbalha". **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, vol. 5, n. 14, 2011

FREUD, S. "A dinâmica da transferência". *In*: SALOMÃO, J. (org.). **Edição standard brasileira de obras completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1912.

FRIEDMAN, M. **Studies in the Quantity Theory of Money**. Chicago: The University of Chicago Press, 1956.

GAUDENCIO, P. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

GIL, A, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986.

LEWIN, K. **Resolving social conflicts and field theory in social science**. London: Amer Psychological Assn, 1997.

RETONDO, L. "Estilos de liderança: o que são, pra que servem e qual é o melhor?" **Portal Eletrônico Startup Creator** [2020]. Disponível em: <startupcreator.com.br>. Acesso em: 29/07/2022.

ROGERS, C. **Um jeito de ser**. São Paulo: Editora EPU, 1983.

SMIRCICH, L. "Concepts of culture and organizational analysis". **Administrative Science Quarterly**, vol. 28, n. 3, 1983.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001.

TAYLOR, F. **The Principles of Scientific Management**. London: Cornell University Library,1911.

ULRICH, D. **Results based leadership**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1999.

WHITENER, E. M.; BRODT, S. E.; KORSGAARD, M. A.; WERNER, J. M. "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior". **The Academy of Management Review**, vol. 23, n. 3, 1998.

CAPÍTULO 2

Liderança ou Motivação: Um Olhar dos Colaboradores das Agências Bancárias de Iúna (ES)

LIDERANÇA OU MOTIVAÇÃO: UM OLHAR DOS COLABORADORES DAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE IÚNA (ES)

Francismar Caetano Firmino Dias

Lucas Dias Rodrigues

Fernanda Matos de Moura Almeida

Vidigal Fernandes Martins

Segundo Chiavenato (2014), as mudanças sociais, tecnológicas, culturais, políticas, demográficas, econômicas, legais e ecológicas que ocorrem durante o tempo, influenciam diretamente na estrutura organizacional das empresas. Nesse sentido, o autor destaca que uma das áreas que mais passa por alterações é a Gestão de Pessoas. Cabe à Gestão de pessoas a função de trazer a cooperação eficaz dos colaboradores, isso porque as pessoas podem influenciar positivamente reduzindo as fraquezas e aumentando as forças de uma determinada empresa, por meio da maneira em que são geridas.

De acordo com Muller (2015), a influência exercida pelo líder dentro das agências bancárias, que conta com alta competitividade, como se verifica nos bancos brasileiros, é importante. Levando em consideração que os colaboradores são fortemente pressionados para atingir metas, além da constante "ameaça" de demissão, o que pode influenciar negativamente em sua produtividade.

Chiavenato (2003), afirma que a liderança é um aspecto inteiramente social e de efeito amplo. Pode-se definir liderança como, o dom de persuasão, ou seja, o ato de influenciar outrem através de atitudes, falas, exemplos e até mesmo hierarquias impostas pela sociedade ou meio em que o indivíduo está inserido.

Nogueira (2011), complementa dizendo que a gestão de pessoas e gestão financeira estão alinhadas, exigindo do funcionário o comprometimento com metas e resultados esperados por seus superiores. Sendo assim, o capital humano o principal responsável pela geração destes resultados, fazendo com que seja necessário um desenvolvimento por parte dos líderes, para se designar funções.

A pesquisa tem como objetivo geral avaliar qual a influência do comportamento dos líderes das agências bancárias de Iúna-ES na motivação dos seus funcionários. Especificamente esta pesquisa objetiva: descrever o perfil dos gestores das agências bancárias de Iúna-ES quanto à liderança; e, identificar a percepção dos funcionários em relação a sua motivação e produtividade.

A metodologia utilizada neste trabalho foi quanto aos fins qualitativa, quantitativa e descritiva, quanto aos meios bibliográfica, e de levantamento de dados, utilizando o questionário como instrumento de coletas de dados, aplicado aos colaboradores de todos os setores das Agências Bancárias de Iúna (ES).

Na introdução a proposta da pesquisa e sua contextualização foram apresentadas; o desenvolvimento aborda a sustentação teórica da pesquisa; na metodologia todos os métodos adotados na pesquisa são descritos; os resultados obtidos são descritos e discutidos; e, as considerações finais são apresentadas trazendo os resultados da pesquisa.

GESTÃO DE PESSOAS

Na visão de Chiavenato (2014), às organizações vivem em intenso processo de modificação na tendência de crescimento, ou até mesmo, em sua necessidade de sobrevivência. Estas mudanças exigem maior complexidade na gestão organizacional dos recursos

da mesma, onde indispensavelmente ocasiona-se também maior dispêndio de capital humano, devido a tais situações.

Dutra (2016), complementa este posicionamento ressaltando sobre uma nova forma de se entender as mudanças organizacionais, explicando sobre o novo contrato psicológico, podendo ser consciente ou não pelas partes. Sendo este contrato psicológico existente independente de ser formalizado ou não.

Destaca-se na visão do autor, a necessidade de empatia entre empresa e funcionários. Estando em sinergia, ambas as partes se beneficiam. A empresa qualifica e motiva seu quadro de funcionários, por outro lado o funcionário se sentindo parte integrante da empresa, desempenha sua função com eficiência e eficácia.

O autor ainda enfatiza os diferentes tipos de gestores, onde uns submetem suas equipes a pressão excessiva, enquanto outros desenvolvem as mesmas se valendo de minicontratos psicológicos. Assim, a empresa proporciona um ambiente agradável, estimulando-as a produzirem mais e mantendo um crescente em seu método de trabalho com o objetivo estratégico no cumprimento das metas.

Conforme Maximiano (2000), são gerentes quaisquer pessoas que administram um conjunto de recursos. Estes fazem com que o processo tramite. Alguns administradores possuem a autoridade de chefes, como tipo especial de recurso de gestão a ser utilizado para a tomada de decisões e cobrança de seus subordinados. Formando assim um grupo gerencial que assume as responsabilidades que são atribuídas a eles em determinado espaço de tempo para o alcance das metas almejadas.

Drucker (1967), explica que casualmente os gestores não têm boas relações com suas respectivas equipes, confundindo assim os aspectos de relações humanas e talento para pessoas que são diferentes no ponto de vista do autor já que segundo o mesmo, as

relações humanas transcendem a execução de tarefas para a obtenção de resultados.

Chiavenato (2014), ainda discorre sobre o assunto resumindo o conceito de gestão de pessoas, evidenciando o fato de que pessoas movem processos e os processos movem as pessoas, existindo, portanto, uma interdependência entre as partes.

Liderança

Toda organização existe por um motivo e um objetivo a ser alcançado, e dependem de táticas para alcançar tais metas, sendo o elemento humano o principal responsável pela execução destas estratégias (CHIAVENATO, 2014).

Bergamini (1994), define liderança como a capacidade de influenciar o sentido que os seres valorizam sobre aquilo que estão fazendo, deixando assim claro e objetivo a função e importância de um líder. Kanaane (1999) conceitua liderança como a compreensão da natureza das relações humanas que permite aos líderes melhor desempenho de seu capital humano. A principal contribuição da Teoria das Relações Humanas é desmistificar o antigo modelo de liderança.

VanDerLey (2009), resume que, as características psicológicas e sociais tornam-se relevantes, destacando-se a motivação humana pela necessidade de ser reconhecido. Reconhecer o lado humano antes do profissional de qualquer pessoa, valoriza seus conceitos morais e éticos para que em seguida se valorize a sua serventia laboral.

Sinek (2015), afirma que as organizações modernas e com maior performance no mercado, têm como líderes profissionais que enxergam o capital humano além de ferramentas para gerar lucro,

pelo contrário os recursos financeiros devem ser usados para melhorar a qualidade de vida dos funcionários. Nesse sentido, quanto mais saudável a situação financeira da empresa, maiores os recursos para investir nos funcionários, gerando assim um vínculo afetivo ganho/ganha.

O autor ainda destaca a importância de um ambiente de trabalho harmônico, onde as pessoas se sentindo bem, se relacionam de forma conjunta e heterogênea realizando suas atividades de maneira eficaz através de uma cooperação eficiente, apresentando estímulos a seus colaboradores e motivando-os.

Perfis de Liderança

Segundo Robbins (2006), uma das maiores qualidades de um líder é realizar a gestão de seus colaboradores, buscando entender suas necessidades para conseguir melhores resultados. Nesse sentido, o autor destaca três perfis mais comuns de líderes:

Autocrático: O poder é exercido de forma mais centralizada instigando ao grupo a temer um pouco mais ao seu líder em uma forma de respeito a autoridade exercida pelo mesmo emitindo ordens e espera de obediência cega dos subordinados. Os grupos submetidos à este tipo de liderança apresentam maior volume de trabalho produzido, com sinais de tensão, frustração e agressividade.

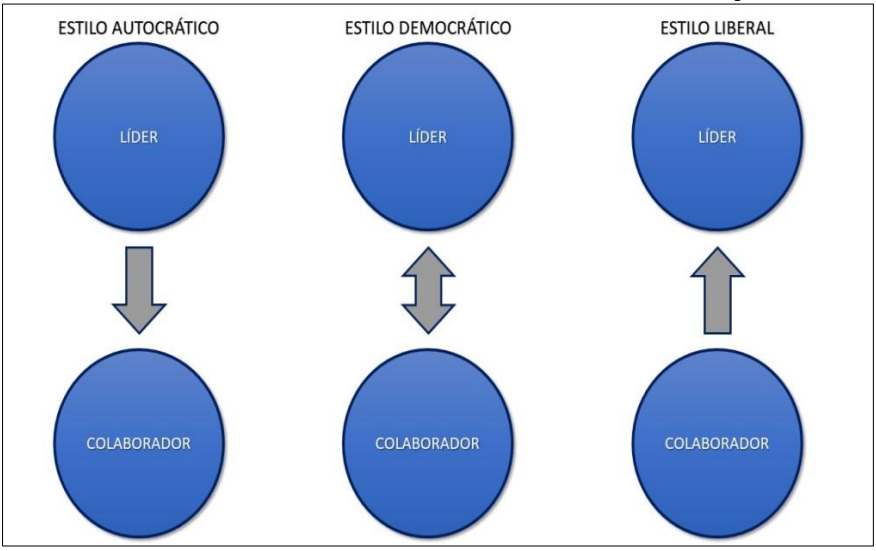
Democrático: O líder é extremamente comunicativo, incentivador e encoraja a participação das pessoas igualmente com o trabalho. Na verdade, ele atua ajudando nas resoluções dos problemas e nas coordenações das atividades a fim de um bem em comum, sugerindo e ouvindo ideias.

Liberal: O comportamento deste estilo é evasivo e sem firmeza deixando as rédeas soltas e liberando as decisões a serem

tomadas pelo grupo sem nortear ações e transformando as equipes assim em uma misto de opiniões, onde a produção em seu melhor cenário torna-se medíocre. Esta equipe caracteriza-se individualista e com pouco respeito ao seu líder fugindo assim de qualquer aspecto próximo a coletividade.

Chiavenato (2000), também classifica liderança em três grupos diferentes. Exemplificando cada um deles com suas características e peculiaridades. Sendo a Autocrática, associada a autoridade exercida pelo líder; a Democrática, ao engajamento e cooperação entre o líder e a equipe, e a Liberal, onde o líder dá mais autonomia a seus liderados.

Figura 1 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança



Fonte: CHIAVENATO (2004).

Na figura 1 é possível observar os três estilos de lideranças e como acontece a interrelação entre líder e funcionário. No estilo

Autocrático, o líder exerce influência sobre o colaborador; no estilo Democrático, ambos os envolvidos recebem ênfase; já no estilo liberal, o líder se distancia do papel de destaque que agora é assumido pelo colaborador.

Chiavenato (2000), destaca sobre cada tipo de líder e como os mesmos contribuem para o desenvolvimento de seus liderados ressaltando através da figura o diferente tipo de interação entre os líderes e liderados em cada estilo de liderança: No estilo autocrático, o líder que sobressai, no estilo democrático não há sobreposição entre liderança e colaborador, e no estilo liberal a ênfase o colaborador detém mais autonomia.

Competências e Habilidades dos gestores

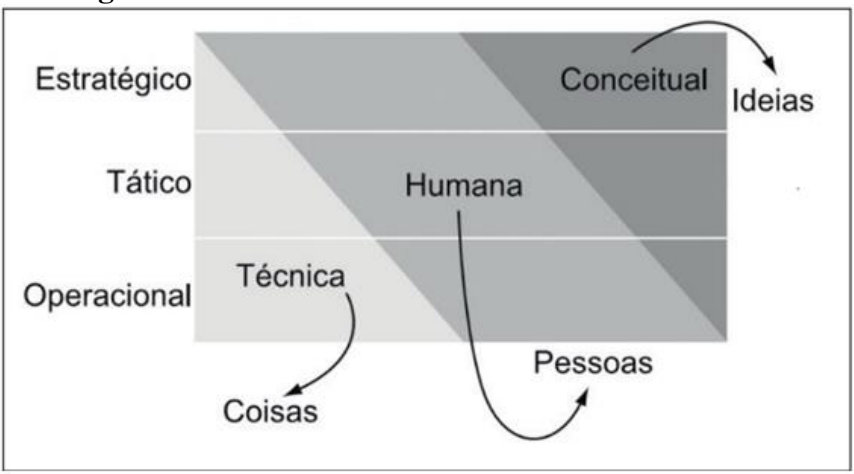
Os autores Robbins, Judge e Sobral (2010), afirmam que uma forma de analisar o papel do gestor, é verificar as habilidades e competências utilizadas para alcançar com êxito seus objetivos. Sendo algumas delas as habilidades técnicas, humanas e as conceituais.

As habilidades técnicas são os conhecimentos adquiridos através de estudos sobre a área a ser conhecida e também os desenvolvidos ao longo do processo de aprendizado profissional na prática.

Já as habilidades humanas possuem a capacidade de desenvolver e aprimorar as técnicas de maneira a unir as informações adquiridas para que as usem motivando, tanto individualmente como em grupos. Habilidades conceituais são a capacidade de interagir e inovar colocando em prática os conceitos e as habilidades humanas desenvolvidas aprimorando métodos de conceitos próprios ou com

novas ideias. Sendo está uma habilidade indispensável para um gestor.

Figura 2 - Habilidades necessárias ao administrador



Fonte: LOPES; FIALHO; LEONARDI *et al.* (2010, p. 127).

Pode-se observar na FIG. 02, as habilidades necessárias em um administrador, sendo elas: Técnica, relacionada ao aspecto operacional; Humana, associada ao planejamento tático; e a Conceitual, ligada diretamente ao setor estratégico das organizações.

Aspectos motivacionais

Para Limongi (2006), a percepção é um fenômeno que ocorre de acordo com o entendimento e a disponibilidade do ser humano de conhecer fatos ou pessoas. Sendo assim influenciados pela

capacidade de prestar atenção e por momentos vivenciados no dia a dia.

O autor discorre sobre o tema falando das variadas formas de interpretações. Haja vista, que suas características estão ligadas a formas diversas de entendimento, e por este motivo situações diversas podem ser entendidas de maneiras variadas. O autor ainda aborda o tema motivação como um fenômeno de sentidos, e de fatos vivenciados com o nosso emocional.

Minicucci (2013), discorre que para ser eficiente o administrador deve ser habilitado além das questões econômicas e de processos, deve ser levado em consideração o seu desenvolvimento em gerenciar pessoas, que envolvem sentimentos e emoções.

O autor informa que a partir das percepções e impressões formadas através das relações com as pessoas é possível, percebê-las e conceituá-las através de seus comportamentos e suas falas. Sendo assim a forma clara de se interpretar e conhecer mutuamente relações interpessoais.

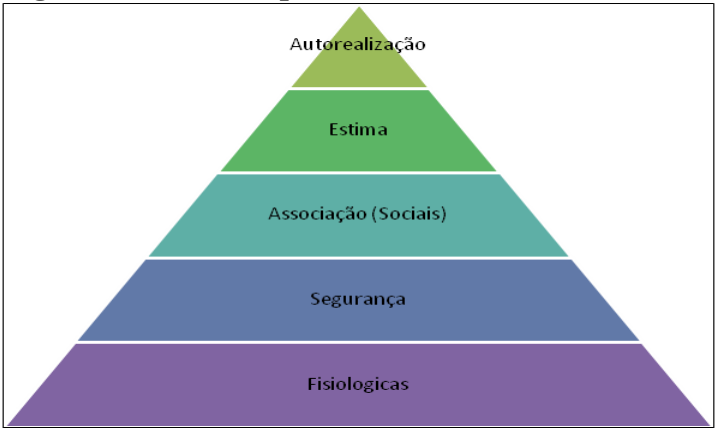
Segundo a Robbins (2009), motivação é o conjunto de esforços destinados a um indivíduo com o intuito de alcançar objetivos predestinados. Sendo os três elementos principais no desenvolvimento da motivação: persistência, direção e intensidade. Portanto, a intensidade deve ser aplicada com base em uma direção que traga benefícios para a organização, e a persistência está associada ao prazo que o indivíduo consegue manter seu empenho motivado.

O autor ainda destaca, que as pessoas são socialmente e culturalmente heterogêneas, e por sua vez são influenciadas e motivadas de formas distintas por terem predisposições motivacionais básicas diferentes. Podendo um mesmo indivíduo mudar o nível motivacional de acordo com a situação.

A hierarquia das necessidades de Maslow, citada por Robbins (2006), possui por objetivo principal delimitar uma hierarquia dos cinco conjuntos das necessidades humanas. Sendo elas:

- *Necessidades fisiológicas:* Inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência.
- *Necessidades de segurança*: inclui segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais.
- *Necessidades de associação sociais:* Inclui a necessidade de interação social, afeição, companheirismo e amizade.
- *Necessidades de estima:* Inclui fatores ´internos de estima, tais como auto-respeito, amor-próprio, autonomia e realização, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e consideração.
- *Necessidades de autorrealização:* Inclui crescimento, autossatisfação e realização do potencial pessoal.

Figura 3 - A Hierarquia de Necessidades de Maslow



Fonte: Elaboração própria. Baseada em: CHIAVENATO (2007).

O autor demonstra na figura 3 os cinco níveis motivacionais defendidos por Maslow, onde em formato de pirâmide são classificadas as necessidades dos indivíduos. Começando desde as fisiológicas, (fome, sede, abrigo, sexo, entre outras) isto é, a base da pirâmide. Até as necessidades mais avançadas que satisfazem o ego como: crescimento, autossatisfação e realização do potencial pessoal.

METODOLOGIA

O objeto de estudo desta pesquisa, é a influência da Liderança na motivação dos colaboradores das agências bancárias de Iúna (ES).

A pesquisa teve como população e amostra, todas as agências bancárias do município de Iúna-ES. Em relação à definição de amostragem, os pesquisadores estenderam o convite para a aplicação do método de coleta de dados a todos os funcionários das agências bancárias de Iúna (ES).

Para Berni e Fernandez (2012), a pesquisa classifica-se como qualitativa pois se baseia no estudo de interação entre os líderes e os liderados analisados com o intuito de se identificar qualitativamente como o líder pode influenciar seu colaborador para obter assim o melhor desempenho deste.

O autor prossegue dizendo que a mesma ainda se classifica como quantitativa indexando um percentual de respondentes (amostra) e um número geral população haja vista que seu objetivo é mensurar fenômenos e variáveis para que se alcance um denominador e se identifique o estudo, por tanto assim quantitativamente.

Entende-se que esta pesquisa se classificou em qualitativa e quantitativa pois, buscou-se analisar e discutir sobre um fenômeno. Nesse sentido através da compreensão e classificação das informações foi descrito a complexibilidade do problema. Para tal, foi preciso mensurar em números usando a estatística para classificar, analisar as informações sobre o perfil dos gestores e os colaboradores e a suas percepções acerca do tema.

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Gil (2002) e Vergara (2000), quanto aos fins e meios esta pesquisa classifica-se como: bibliográfica, descritiva e de levantamento de dados.

De acordo Gil (2002), a pesquisa se classifica como descritiva, pois tem como objetivo principal a caracterização de determinado grupo, sendo por grau de gênero, idade entre outros, respeitando suas variáveis. Utilizando técnicas de levantamento de informações, ou questionários virtuais.

A pesquisa bibliográfica, é organizada com base em diversos canais informativos, livros, revistas, redes eletrônicas, jornais entre outros materiais disponíveis ao público (VERGARA, 1998).

Lakatos (2002), complementa dizendo que as fontes de informações de dados são variadas, classificando-se entre primárias, isto é, documentais/ bibliográficas ou secundárias, ou seja, de caráter bibliográfico.

O estudo tem como definição ser descritivo pois, buscou-se descrever as características da população, e experiências dos indivíduos. Isto é, foi realizado uma análise do objeto de estudo (líderes e colaboradores). Bibliográfica, por ter feito uso de acervos bibliográficos (livros, periódicos, artigos), autores variados foram citados, com o objetivo de dar sustentação ao trabalho.

O instrumento escolhido para utilizar-se na pesquisa foi o questionário, que segundo Lakatos (2002), é um dispositivo de coleta de informações onde não há a presença do entrevistador e as perguntas são respondidas de maneira escrita.

O questionário aplicado foi elaborado pelos pesquisadores utilizando o "*Google Forms",* disponibilizado a cada gerente geral das agências, que repassaram a seus colaboradores para que pudessem responder contribuindo com a pesquisa. Foram convidadas 49 pessoas para participar da pesquisa, desse total 41 responderam, total suficiente para validar a pesquisa, aproximando de 84% de retorno das respostas.

O questionário foi disponibilizado para resposta na modalidade *on line* sem a presença dos pesquisadores, considerando o período da Pandemia Covid-19 vivenciado. Via *whatsapp*, os gerentes disponibilizaram o link do questionário aos colaboradores, com prazo de 05 (cinco) dias para resposta. O mesmo ficou disponível entre 09 e 13 de novembro de 2020.

Os dados foram analisados qualitativamente e quantitativamente com apoio da plataforma *"Google Forms" e Excel* para cálculo da média aritmética dos dados.

RESULTADOS OBTIDOS

Este capítulo apresenta a discussão e análise dos resultados da pesquisa, a fim de responder aos objetivos propostos. Inicialmente, foram solicitadas informações que caracterizem o perfil dos respondentes e os dados são apresentados a seguir:

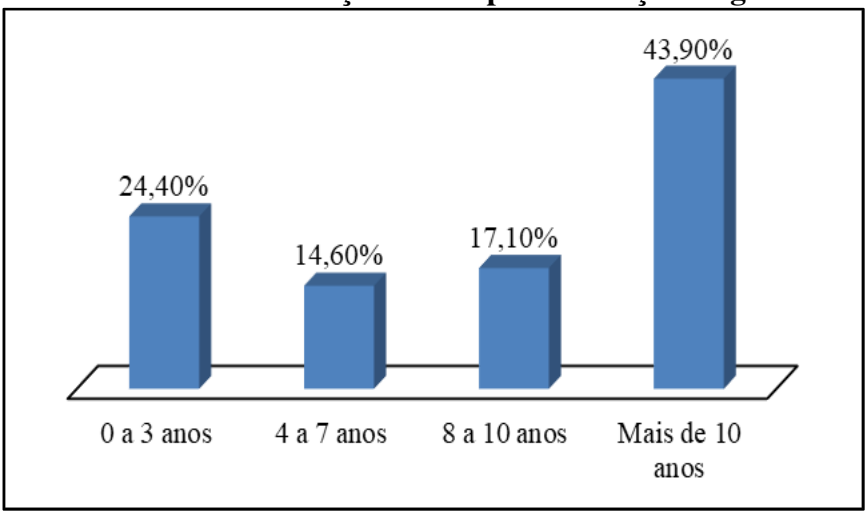
- 48,8% dos respondentes são do sexo feminino e 51,2% são do sexo masculino. Identificando-se assim

que há igualdade de ocupação por parte de ambos os gêneros nas agências bancárias;

- 75,6% dos respondentes possuem cargo de agente bancário, enquanto 24,4% exercem cargo gerencial;

Em relação ao tempo de atuação nas agências bancárias, o Gráfico 1 demonstra os percentuais de resposta obtidos:

Gráfico 1 - Identificação do tempo de serviço na agência

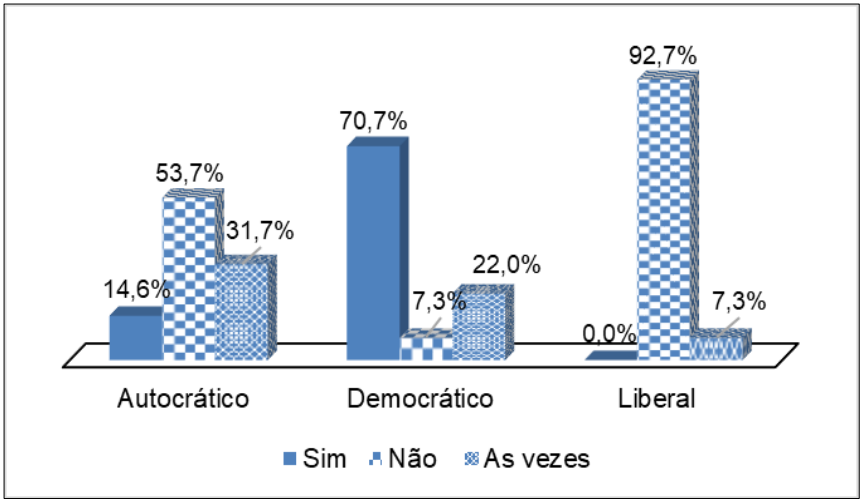


Fonte: Elaboração própria.

Nota-se que o maior número de respondentes, 43,9%, indicaram que têm mais de 10 anos de tempo de serviço na agência bancária, o que remete ao entendimento de que são funcionários com experiência no trabalho que realizam. Passando para a abordagem mais específica da pesquisa, foi perguntado incialmente aos participantes, qual o perfil de liderança eles percebem no gerente

geral da agência. No Gráfico 2 estão apresentados os resultados obtidos: +

Gráfico 2 - Perfil do líder



Fonte: Elaboração própria.

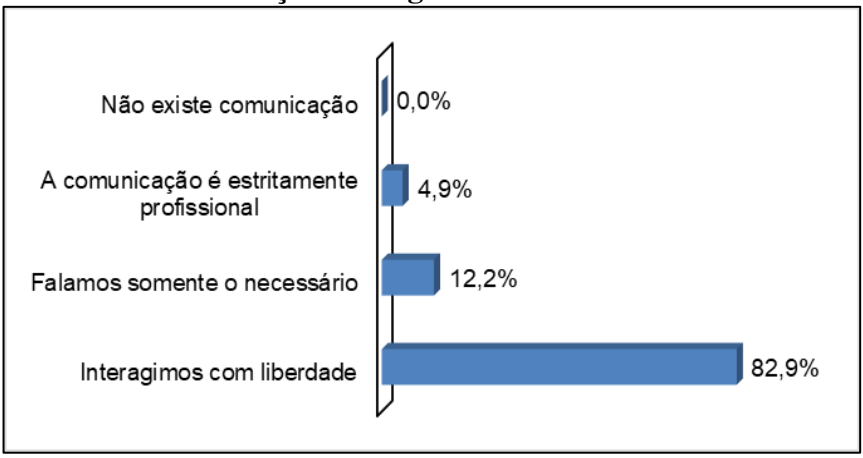
Chiavenato (2000), classifica três grupos distintos de liderança. Sendo a Autocrática, um perfil mais autoritário; a Democrática, mais comunicativo e interativo, e a Liberal, com mais autonomia por parte dos liderados. Nota-se que a maioria indexada por 53,7% não considera o seu líder como sendo autocrático, seguido de 31,7% consideram que às vezes são sim autocráticos e 14,6% responderam que sim.

Observa-se, que o perfil predominante é o democrático sendo que 70,7% responderam que o seu líder se encaixa neste perfil, se opondo com minoria que responderam não ou as vezes. O perfil liberal se destacou como o menos indicado, 92,7% identificaram a

ausência deste perfil em seus gestores e os 7,3% identificam às vezes este perfil.

Quando indagados sobre o relacionamento dos gerentes com todos os membros da equipe, 90,2% dos respondentes disseram que o superior tem bom relacionamento. Vale destacar que 95,1% dos pesquisados responderam que o gerente procura ter interação com a equipe. A fim de entender o comportamento dos colaboradores com seus líderes, questionou-se acerca da comunicação existente entre eles.

Gráfico 3 - Identifica como é a comunicação entre gerente e os colaboradores



Fonte: Elaboração própria.

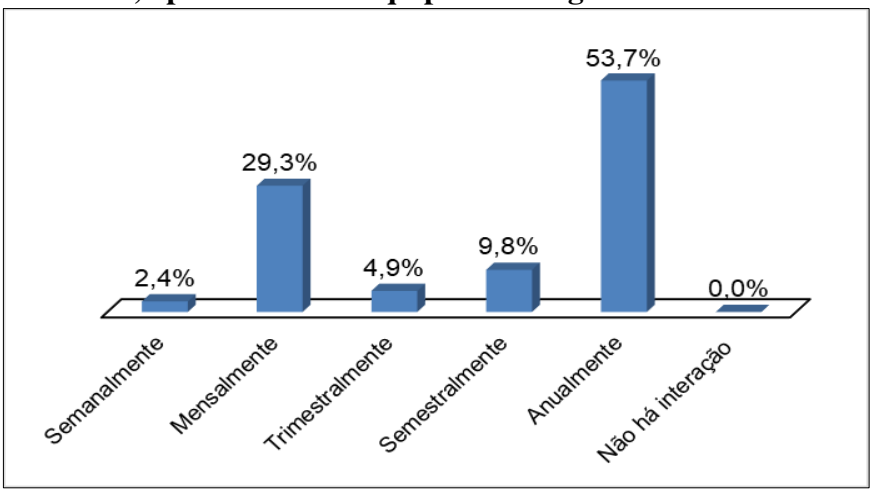
No Gráfico 3, constatou-se que a maioria dos respondentes (82,9%), disse que interagem com liberdade com seu gerente, indo de encontro com uma das características do líder democrático. Segundo Robbins (2011), o estilo de liderança democrático caracteriza-se pela comunicação dos líderes com seus liderados,

onde o líder auxilia os colaboradores na resolução dos problemas, ouvindo-os e dando espaço para a participação dos mesmos.

Em conformidade com os resultados apresentados no Gráfico 3, pode-se afirmar que nas agências bancárias de Iúna-ES, o estilo de liderança democrático prevalece quando analisada a característica comunicação. Os funcionários expressam que têm liberdade de comunicação com seus líderes.

Sobre a socialização dos gerentes com os demais funcionários das agências bancárias, perguntados se o gerente procura cumprimentar a todos ao chegar e ao sair no ambiente de trabalho, 90,2% afirmaram que sim, enquanto 9,8% disseram o contrário. Para analisar a socialização entre líderes e liderados procurou-se analisar em qual frequência ocorriam os encontros extra ambiente laboral. Como demostra o Gráfico 4:

Gráfico 4 - Existem encontros extra ambiente de trabalho, aproximando a equipe e interagindo com a mesma?



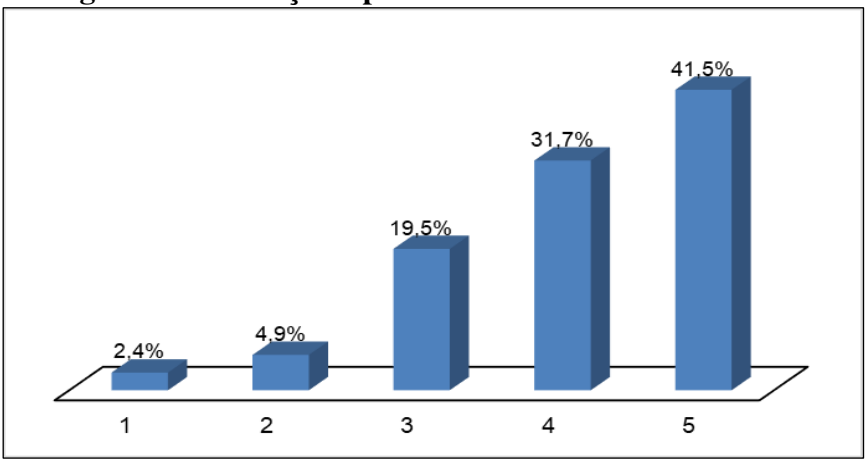
Fonte: Elaboração própria.

Constatou-se que os encontros extra ambiente de trabalho ocorrem predominantemente de forma anual, e mensal, respectivamente 53,7% e 29,3%. O que remete ao entendimento de que, com a maioria dos funcionários os encontros que acontecem fora do ambiente de trabalho são anuais.

Quanto à capacidade de impulsionar a equipe de modo a alavancar a produtividade, identificou-se na pesquisa que 82,9% dos respondentes indicaram que os gestores exercem com maestria tal qualidade, enquanto a minoria representada por 2,5% se contrapôs à resposta.

Diante das informações coletadas, quando questionados sobre o cumprimento de metas da agência, identificou-se que 90,2% dos respondentes, indicaram que as metas vêm sendo alcançadas pelo seu atual gerente. Buscando responder ao questionamento sobre o quão motivada e produtiva a equipe é, o Gráfico 5 apresenta as respostas destacadas pelos funcionários:

Gráfico 5 - Identifica o grau de motivação e produtividade dos funcionários



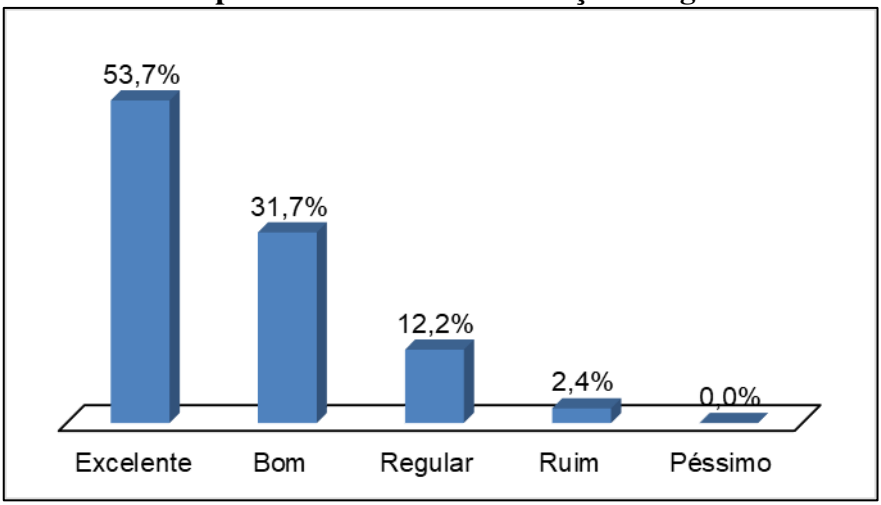
Fonte: Elaboração própria.

Considerando uma escala entre 1 a 5 sobre o nível motivacional da equipe em relação à produtividade, observou-se que a maioria se sente muito motivada e produtiva, tendo 41,5% dos entrevistados aplicando nota 5 (cinco), e 31,7% nota 4 (quatro).

Para Tadeucci (2009), pessoas motivadas possuem maior tendência a entrega de resultados mais gratificantes, de acordo com que são motivadas ou não ressaltando assim a importância da motivação na questão produtividade.

Foi aferido por esta pesquisa que o nível de motivação e produtividade dos colaboradores das agências de Iúna é alto. Conforme menciona Tadeucci, pessoas motivadas tendem a ser mais produtivas, e os resultados desta pesquisa demonstram esse cenário. Foi perguntado aos funcionários, de forma geral, como avaliam seus gerentes. E o Gráfico 6 apresenta as respostas obtidas:

Gráfico 6 - Refere-se à avaliação realizada pelos funcionários em relação aos gestores



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados demonstram que os gerentes são bem avaliados pelos seus funcionários, pela maioria (85,4%) foram avaliados como bons ou excelentes o que demonstra a satisfação da equipe quanto ao seu líder.

O comportamento do líder influencia nas suas atividades? Essa pergunta foi direcionada aos participantes da pesquisa e as respostas foram: 61% afirmaram que sim, destacando que o clima organizacional faz toda diferença no ambiente de trabalho e motiva; 36,6%, também responderam sim, afirmando que o líder motivado, motiva sua equipe.

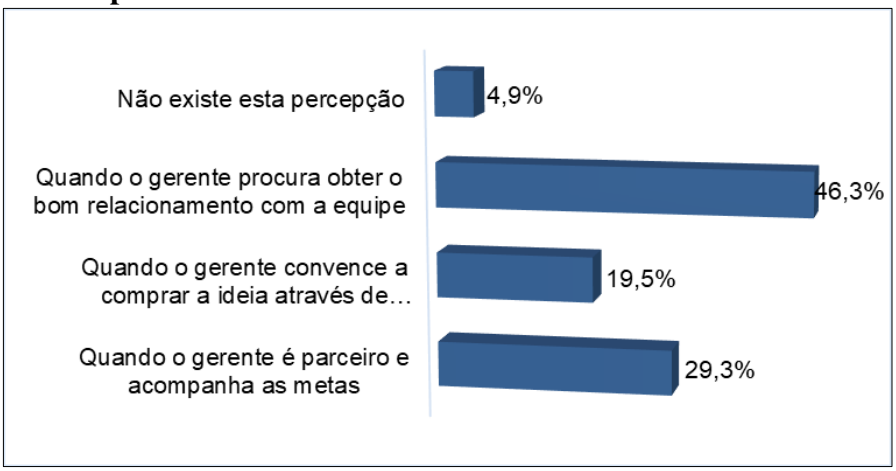
De acordo com Ferreira (2017) apesar de não ser tangível o comportamento das organizações, o mesmo pode ser influenciado através da gestão de pessoas.

Sendo seu objetivo motivar e impulsionar seus funcionários visto que, quanto melhor o clima organizacional, ou seja, as pessoas motivadas com o seu ambiente de trabalho, tendem a apresentar números positivos em relação à produção de suas atividades.

Portanto quanto maior o nível de satisfação por parte das equipes com o seu clima organizacional proporcionado pelo líder, melhor o desempenho dos liderados. E esta pesquisa demonstra que os funcionários de todas as agências bancárias de Iúna-ES consideram que o comportamento do líder influencia diretamente em suas atividades.

Sendo assim, questionou-se ainda aos funcionários como eles percebem a influência do líder nas suas atividades. O Gráfico 7 apresenta os resultados obtidos:

Gráfico 7 - Como você percebe a influência do líder em suas atividades



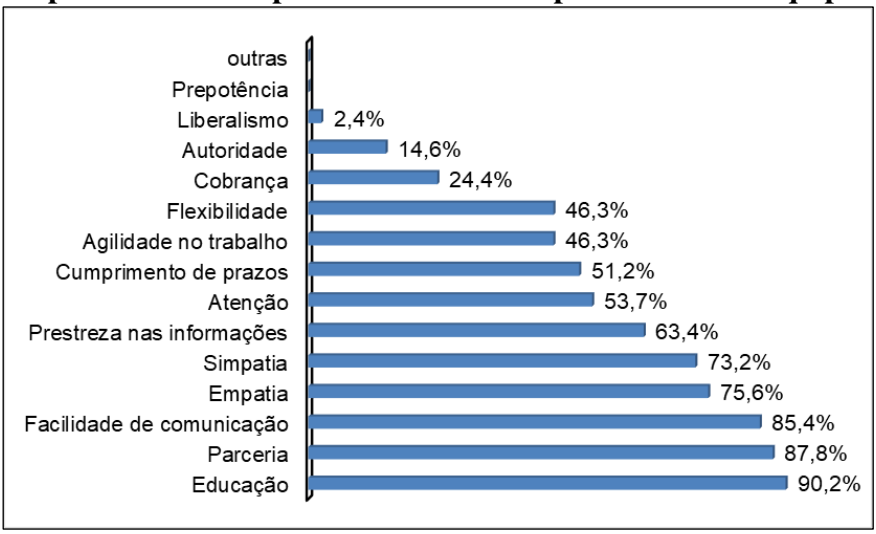
Fonte: Elaboração própria.

Do total de respondentes, 95,1% afirmaram que o líder influencia suas atividades de alguma forma, conforme indicado no gráfico acima. Para Simon Sinek (2015), as organizações modernas, necessitam voltar seus olhos de maneira mais intensa para seu capital humano investindo em seus funcionários criando, portanto, um vínculo de ganho mútuo entre os funcionários e a empresa.

Os resultados desta pesquisa corroboram com os ensinamentos literários quando os funcionários afirmam que de alguma forma o líder influencia em suas atividades. Na verdade, esse resultado já foi percebido em questões anteriores e reafirmado neste momento.

Algumas características são essenciais por parte da gerência no que se diz respeito à liderança de equipes, podendo influenciar na motivação e produtividade da mesma. No Gráfico 8, são listadas algumas dessas características.

Gráfico 8 - Indica as características que você acha mais importante no comportamento do líder para motivar a equipe



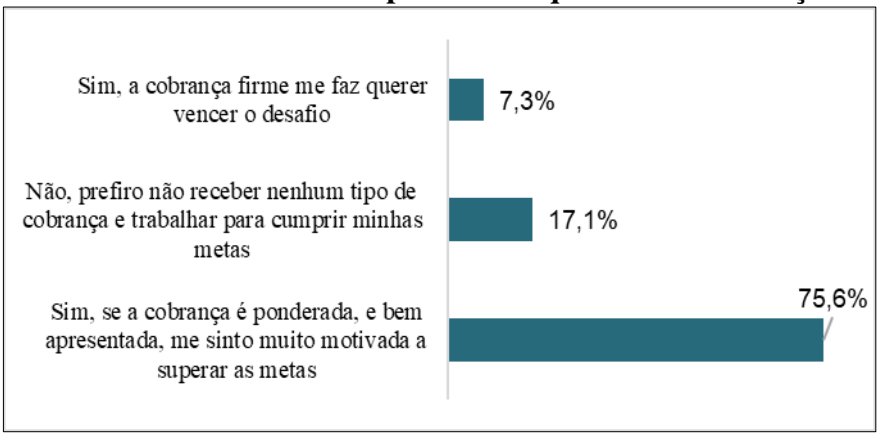
Fonte: Elaboração própria.

Pode-se observar que dentre as características que se referem quanto ao comportamento do líder para motivar sua equipe, os funcionários destacaram três fatores: a educação com 90,2%, parceria com 87,8% e a facilidade de comunicação com 85,4% das respostas.

Para Robbins (2006), o líder democrático possui características similares: é comunicativo, incentiva e encoraja a participação das pessoas igualmente com o trabalho. Além disso, sua facilidade de comunicação e educação com seus colaboradores facilitam a interação entre eles. Demostrando a predominância do perfil de liderança democrático a pesquisa oportunizou a percepção de que várias características reconhecidas pelos funcionários, induzem ao entendimento de que os líderes de forma geral têm perfil

democrático. O Gráfico 9 apresenta as respostas obtidas quando perguntado se a cobrança pode ser um fator motivacional.

Gráfico 9 - Você se motiva pela forma que recebe cobranças?



Fonte: Elaboração própria.

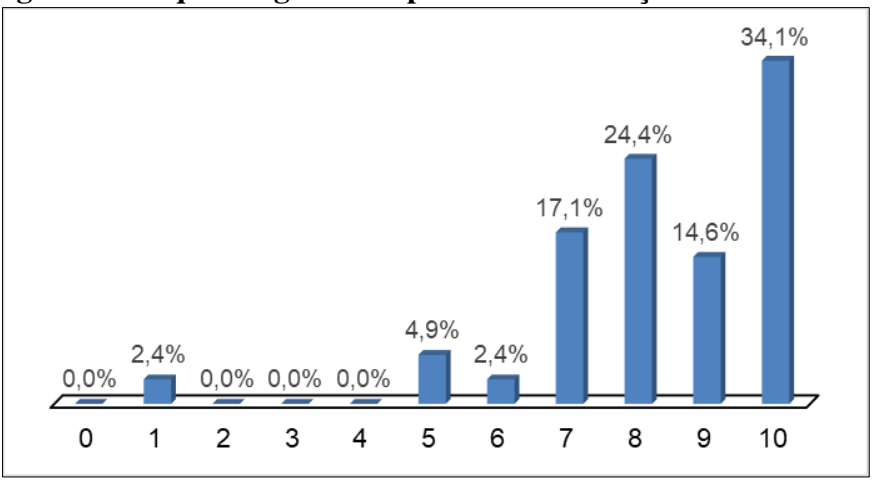
Foi constatado no questionário, que 75,6% dos entrevistados afirmaram que se motivam e superam as metas quando a cobrança é ponderada, e bem apresentada.

Sobre a convivência com o gerente geral, 78% dos participantes da pesquisa disseram que o relacionamento entre eles e o gerente é ótimo tanto na agência quanto fora dela; 19,5% disseram que esta relação se restringe apenas às atividades de trabalho; e, 2,5% disseram que se relacionam melhor extra ambiente de trabalho.

A forma como você é tratado pelo seu gerente no ambiente de trabalho impacta nos resultados que você consegue gerar no quesito produtividade? E os resultados demonstram que: 7,3% disseram que esporadicamente, 17,1% nunca e 75,6% dissera que sempre, o tratamento do gerente influencia na sua produtividade.

A satisfação dos funcionários em termos de gestão de pessoas e liderança motivacional, foi questionada. O Gráfico 10 demonstra as respostas em percentuais:

Gráfico 10 - Grau de satisfação dos liderados para com seu gerente no quesito gestão de pessoas e liderança motivacional



Fonte: Elaboração própria.

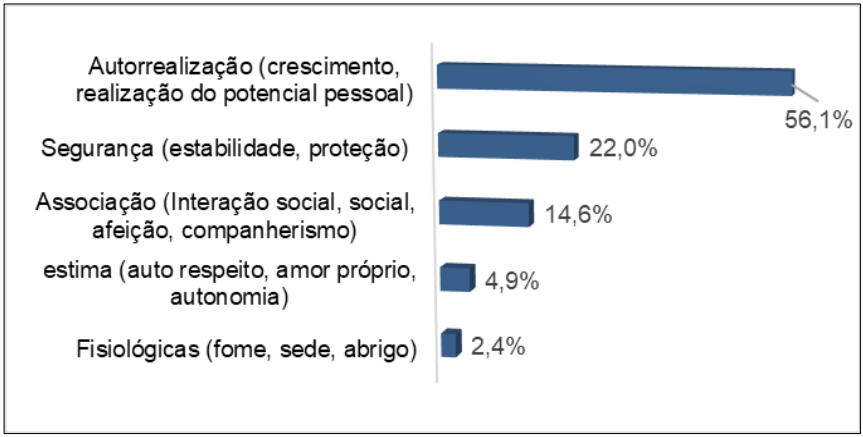
Ao analisar o nível de satisfação quanto ao exercício dos líderes na gestão de pessoas e na liderança motivacional, observou-se que em 34,1% estão totalmente satisfeitos com a postura dos gerentes em relação a este quesito enquanto apenas 2,4% não estão condizentes com esta opinião. De maneira geral, entende-se que para a maioria dos funcionários (90,2%), existe satisfação com o gerente em termos de gestão de pessoas e motivação.

Quanto ao cumprimento das metas, para 73,2% dos respondentes existe estímulo para chegar aos objetivos almejados e 26,8% se sentem pressionados no cumprimento de metas.

Muller (2015), explica sobre a influência exercida pelo líder, considerando o nível de pressão pelo cumprimento das metas, o que pode influenciar a produtividade da equipe de acordo com a abordagem apresentada. Pode-se então visualizar que nas agências bancarias de Iúna, existe um número significativo de respondentes confirmando que são estimulados ao cumprimento das metas pelos seus líderes.

Foi perguntado sobre a persistência do líder ao induzir a equipe a produzir com motivação e 90,2% dos funcionários disseram que sim, 9,8% não. O Gráfico 11 apresenta os resultados do questionamento sobre as necessidades que motivam cada um dos funcionários:

Gráfico 11 - Através de qual necessidade você se sente mais motivado



Fonte: Elaboração própria.

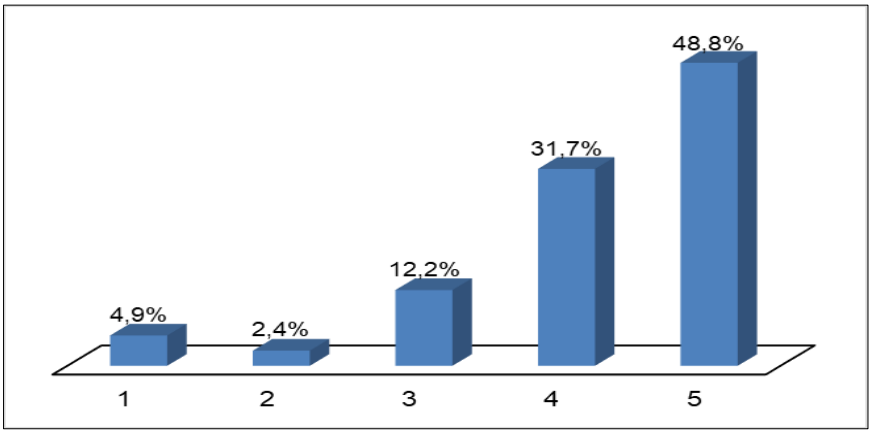
Minicucci (2013), explica sobre a necessidade da capacidade de entendimento e análise que deve ser feita por parte dos gerentes

quanto aos diferentes aspectos que são capazes de motivar cada ser humano de maneira diferente, e como isso pode auxiliar para que assim o mesmo gerencie não somente processos, mas também sentimentos, emoções e acontecimentos.

O que esta pesquisa demonstra, é que para os funcionários das agências bancárias de Iúna-ES, as formas de motivação são divergentes. A autorrealização lidera os percentuais de resposta, sendo prioridade para 56,1% dos respondentes. Mas todas as outras necessidades (segurança, associação, estima e fisiológicas), foram mencionadas pelos funcionários como ponto de motivação.

Assim, nota-se que os resultados da pesquisa corroboram com os ensinamentos da literatura. A fim de confirmar se o comportamento do líder influência nas atividades dos funcionários, novamente foi perguntado, mas solicitando que pontuassem por meio de uma escala de 1 a 5, sendo 5 a maior pontuação. O Gráfico 12 demonstra os percentuais de resposta:

Gráfico 12 - Quanto a influência do líder nas atividades dos liderados



Fonte: Elaboração própria.

Nota-se que em uma escala linear onde 1 indicava o menor valor e 5 o maior 48,8% dos entrevistados aplicaram nota 5, indicando que o comportamento do líder influencia em suas atividades, seguido de 31,7% com nota 4 e representando a minoria 4,9% responderam que não.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos com esta pesquisa possibilitam o entendimento de que os líderes das agências bancárias de Iúna-ES influenciam positivamente na motivação dos seus funcionários.

Em relação ao perfil dos líderes, várias questões abordadas na pesquisa demonstram que os líderes têm perfil democrático, sendo líderes que motivam seus funcionários, têm bom relacionamento com a equipe de trabalho, tem boa comunicação com seus liderados, são educados e parceiros. Um ponto importante é que os líderes conduzem os trabalhos de forma a motivar a equipe para cumprimento das metas.

Sobre a auto avaliação dos funcionários acerca da percepção sobre sua motivação e produtividade, os resultados da pesquisa foram positivos, onde a maioria dos participantes se sente motivada e com boa produtividade.

Deforma geral resta claro nesta pesquisa que os líderes das agências bancárias de Iúna-ES influenciam de forma positiva nas atividades de seus funcionários e estes demonstram satisfação com o trabalho que realizam.

Dentre as hipóteses da pesquisa apresentadas, os resultados favorecem a confirmação da H_1 em que o perfil dos líderes é democrático, e rejeição da H_2 em que os funcionários se apresentaram motivados e produtivos.

Esta pesquisa deixa oportunidade para que novas pesquisas sejam realizadas invertendo a análise, realizando um levantamento da percepção dos líderes a respeito dos seus liderados.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. "Liderança: a administração do sentido". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 34, n. 3, 1994.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. São Paulo: Editora Marron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Atlas. 2014.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1967.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: Modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2017.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional**: Conceitos e práticas. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.; ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Editora Person Prentice Hall, 2010.

LAKATO, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnica de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

LOPES, M. *et al*. "Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil". **Revista Gestão e Produção**, vol. 17, n. 1, 2010.

MINICUCCI, A. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

MULLER, W. "Diferenças entre Gestores e Líderes". **Anais do XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói: UNILASALLE, 2015.

NOGUEIRA, A. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Editora Ática, 2007.

ROBBINS. S. P., **Administração**: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

SINEK, S. **Líderes se servem por último**: Como construir equipes seguras e confiantes. São Paulo: Editora HSM, 2015.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: Editora Brasil, 2009.

VANDELEY, L. G. **Capital humano**: a vantagem competitiva. Fortaleza: Editora da UFC, 2009

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CAPÍTULO 3

Recompensas e Reconhecimento: A Literatura e a Visão de Executivos de Recursos Humanos

RECOMPENSAS E RECONHECIMENTO: A LITERATURA E A VISÃO DE EXECUTIVOS DE RECURSOS HUMANOS

Fábio Francisco de Araujo

Marcelino Tadeu de Assis

Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Vania Claudia Fernandes

Comumente associados à motivação das pessoas para que excedam em desempenho (McMUNN, 1978), recompensar e reconhecer representam mecanismos de intervenção no contexto de uma organização com o objetivo de encorajar ou reforçar determinados comportamentos para obtenção de resultados (ORAM; WELLINS, 1995), auxiliar pessoas na compreensão das metas, dos desafios e das avaliações que serão realizadas (ARMSTRONG, 2002).

Essas ações buscam criar um sentido de direção e explicitar a necessidade de esforço e persistência (ARMSTRONG, 2002) para alcance dos resultados organizacionais, sejam eles financeiros ou operacionais (VASCONCELOS; SILVA, 2007).

Em um primeiro momento os termos recompensar e reconhecer são vistos, em grande medida, associados entre si para muitos autores (MÜLLER, 2003; CAIRD; ARANWELA, 2008), alguns dos quais fazendo uso também dos referidos termos, separadamente, como pertencentes a um sistema ou conjunto

integrado de programas ou ações que operam de forma combinada e relativamente integrada em políticas e programas voltados ao gerenciamento de pessoas ou, especificamente, aos programas de remuneração (ARMSTRONG; BROWN, 2006; ARMSTRONG, 2007; ERICKSON; GRATTON, 2007) direta e indireta (ASSIS, 2020).

Danish e Usman (2010), são autores para os quais os termos recompensar e reconhecer aparecem juntos, mas com a sugestão de que tratam de dois conceitos distintos e fortemente conectados. Salientam tais autores que "incentivos, recompensas e reconhecimento são os primeiros fatores a exercerem impacto na motivação dos empregados".

Para eles, as "organizações hoje em dia procuram promover o equilíbrio razoável entre o comprometimento dos funcionários e o desempenho da organização", cabendo aos "programas de recompensa e reconhecimento servirem como o fator" de manutenção da elevada autoestima (DANISH; USMAN, 2010, p. 159).

Em linha com esses autores, Nelson e Economy (2005) apresentam os termos recompensa e reconhecimento em conjunto quando afirmam que a "motivação dos empregados é tudo" e, já que não se pode ligar a motivação diretamente na cabeça das pessoas, é possível usar recompensas e reconhecimento para criar as "condições que irão resultar em empregados motivados" (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 61).

Ao recomendarem ações para reversão de um quadro de desmotivação em uma determinada empresa, os autores registraram que foi necessário criar um sistema de recompensa e reconhecimento para encorajar os empregados "a estarem motivados" ao trabalho e à consecução das metas (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 83). Alertam que é necessário, em relação à motivação, "reconhecer e

recompensar o alcance e progresso dos empregados diariamente" (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 62-63).

Armstrong (2010) salienta estarem os termos recompensa e reconhecimento umbilicalmente conectados, como antecedentes ou condições básicas para uma boa gestão de pessoas, juntamente com a oferta de "trabalhos desafiadores", "qualidade da relação entre empregados e empresa", entre "supervisores e empregados", "justiça no processo de alocação de recursos e resolução de disputas" internas (ARMSTRONG, 2010, p. 31).

No momento em que apresenta os requisitos básicos para os profissionais que lidam com o tema, destaca que é necessário considerar recompensas e reconhecimento como parte constituinte dos pacotes oferecidos por uma organização (ARMSTRONG, 2010, p. 454).

Erickson e Gratton (2007), usam os termos recompensa e reconhecimento no contexto das ações envolvendo empresas que se distinguem no processo de gestão de pessoas. Para essas autoras, "excepcionais empresas atraem e retêm os melhores empregados"; aqueles que vibram com "a cultura e os valores" da organização, devolvendo a ela, de forma inequívoca, "lealdade e desempenho estelar" (ERICKSON; GRATTON, 2007, p. 1).

Ao darem o exemplo de uma determinada empresa-modelo, os autores inserem recompensas e reconhecimento, em conjunto, associados ao trabalho e aos resultados produzidos por times, equipes e células funcionais, mas nunca sob a perspectiva individual. Para elas, o "pagamento de bônus [...] é explicitamente ligado ao grupo", não tendo o mesmo valor quando adotado de forma individual (ERICKSON; GRATTON, 2007, p. 1).

Para Flynn (1998, p. 30), o objetivo básico dos programas de recompensa e reconhecimento é promover uma comunicação aos funcionários para que "eles possam vincular sua recompensa ao

desempenho que acabam por conduzir". Incentivos, "recompensas e reconhecimento são os parâmetros chave para programas de motivação nos dias de hoje", corroboram Danish e Usman (2010, p. 161), revelando que "se recompensas ou reconhecimento oferecidos aos empregados forem alterados", haverá uma "mudança correspondente no trabalho e na motivação" das pessoas.

Os termos recompensa e reconhecimento, usualmente abreviados por *R&R*, em inglês (CAIRD; ARANWELA, 2008) ou *reco-reco*, em português (MÜLLER, 2003) acabam por vezes homogeneizando e simplificando situações ou fenômenos distintos e com diferentes níveis de complexidade associados à gestão do capital humano.

Aliado a isso, as reflexões sobre meritocracia, na teoria e na visão prática, exigiram aprofundamento sobre ações e programas relacionados às recompensas e aos diferentes mecanismos de reconhecimento, tendo em vista a estreita relação entre o julgamento do merecimento individual ou coletivo e as diferentes formas de compensação de resultados ou do estímulo ao comportamento desejado pela organização (ASSIS, 2014).

Este artigo é fruto de uma pesquisa qualitativa que investigou a temática da recompensa e do reconhecimento a partir de entrevistas com executivos atuantes à gestão de Recursos Humanos em organizações de grande porte e com operações no eixo Rio-São Paulo.

O objetivo principal da referida pesquisa foi o de ampliar o conhecimento sobre meritocracia no contexto organizacional, tanto em relação aos estudos desenvolvidos, quanto – e principalmente – em relação à visão dos profissionais que desenvolvem ações em Recursos Humanos.

A RECOMPENSA COMO SINÔNIMO DE RECOMPENSAR E RECONHECER

Além do uso dos termos recompensa e reconhecimento, ora na forma de um conjunto de programas, ora na forma de um sistema integrado, observa-se também a palavra recompensa representando o conjunto dos termos para uso genérico (ARMSTRONG, 2010), compreendendo-se, nesse caso, o termo reconhecimento também como uma forma de recompensa financeira (HANASHIRO; MARCONDES, 2002) ou recompensa não financeira (NELSON, 1994).

Nelson e Economy (2005), ao abordarem a importância dos mecanismos de recompensa e de reconhecimento, no contexto organizacional, destacam a palavra recompensa (isolada) em seus comentários. Para eles, é necessário perceber a regra de ouro, pela qual "você recebe o que você recompensa" (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 61), admitindo-se uma relação direta entre causa – a oferta de uma recompensa - e efeito, em termos de resultados financeiros e/ou não financeiros.

> Quando você recompensa certos tipos de comportamento – sejam bons ou ruins para a organização – isso é o que você receberá mais [...] O caminho para obter tais comportamentos é recompensar seus empregados (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 61).

A expectativa de recompensas, normalmente usadas como forma de controle (SCHIEHLL; MORISSETTE, 2000), pode produzir um esforço adicional na busca de um resultado e, este, a uma nova recompensa, em processo virtuoso de retroalimentação

(VROOM, 1964). Sobre o tema, Porter e Lawler concordam com o efeito positivo das recompensas no desempenho, mas destacam que o impacto sugerido pela teoria da expectativa "somente se aplica quando fica clara a conexão entre esforço e recompensa e, quando esta vale a pena" (ARMSTRONG; BROWN, 2006, p. 48).

Quando questionados se as recompensas afetam positivamente o desempenho das organizações, Armstrong e Brown (2006, p. 48) registram que - em relação às décadas de 1980 e 1990 - a resposta seria sim, mas sem generalizações. Para eles,

> as recompensas costumam falhar particularmente no setor público, tendo em vista o deficiente processo de suporte à gestão, consulta inadequada às partes interessadas e baixo nível de comprometimento ou de capacidade das gerências de linha em implantar programas de forma justa e consistente.

Admitindo a recompensa como essencial na relação esforço-resultado, McMunn (1978, p. 187), destaca que "não há como escapar do fato de que os esforços humanos são motivados por expectativas de recompensas, por um lado, e justa punição, por outro". Para esse autor, a adoção de uma recompensa desejada e possível de ser alcançada deve ser combinada com punições, embora não muito severas (McMUNN, 1978, p. 187).

A lógica de que recompensa e punição são antagônicas - mas complementares (McMUNN, 1978) - não é compartilhada por Kohn (1998, p. 47-48), para quem premiar e punir podem se apresentar como "duas faces de uma mesma moeda". Para esse pesquisador, "recompensas frequentemente aumentam a probabilidade de se fazer alguma coisa", embora mudem a maneira de se realizar um trabalho

e a atitude do indivíduo em relação a ele (e para pior), na medida em que se oferecem outras possíveis motivações. Para ele, as "recompensas minam diferentes tipos de desempenho" (KOHN, 1998, p. 57), apoiado em McGraw (1978, p. 34), para quem

> os incentivos terão efeitos danosos no desempenho quando duas condições ocorrerem: primeiro, quando a tarefa é suficientemente interessante para o sujeito, de maneira que a oferta dos mesmos é uma fonte supérflua de motivação; segundo, quando a solução da tarefa se apresenta em aberto.

Para Kohn (1998), McGraw deveria ter afirmado que as recompensas sempre terão efeitos danosos, efeitos esses que podem ser ainda piores quando o trabalho for interessante para o indivíduo. Esse autor destaca que as "recompensas punem", "destroem relacionamentos", "ignoram o bom senso" e "desencorajam a assunção de riscos".

Para ele é necessário entender para quem as recompensas são eficazes, por que motivo são eficazes, durante quanto tempo são eficazes e a que custo. Reforça ainda que pagar pelo trabalho de uma pessoa é bem diferente do que "pagar condicionado ao desempenho da mesma".

Segundo sua visão, "receber algum reconhecimento inesperado depois de fazer algo é bem diferente de se ter recebido a promessa de um prêmio se a pessoa realiza um bom trabalho".

Analisando os dois casos, "o último oferece uma recompensa saliente que, provavelmente, produz uma sensação mais controladora" do comportamento humano, dentro ou fora do contexto organizacional (KOHN, 1998, p. 290).

O controle do comportamento, criticado por McGraw (1978) e por Kohn (1998) é, em outros termos, parte integrante da introdução e disseminação das recompensas no contexto organizacional (ZINGHEIM; SHUSTER, 2007; ARMSTRONG, 2010). Para esses últimos, uma visão estratégica e integrada das recompensas é importante no processo de mudança cultural, na medida em que explicita crenças e valores que devem ser observados pelos colaboradores.

Para Belcher (1996, p. 220), a "premissa de que recompensas influenciam comportamentos é um dos pilares da remuneração variável", expressão que também pode ser traduzida por incentivos financeiros, tão associados à ideia de meritocracia. Para Belcher, sistemas de recompensa motivam as pessoas, pois "as pessoas farão as coisas que tragam a elas as recompensas". Para ele, as "recompensas direcionam os esforços dos empregados, reforçando comportamentos" ou mesmo controlando-os (SCHIEHLL; MORISSETTE, 2000).

As recompensas auxiliam na comunicação das prioridades e "claramente possuem uma influência poderosa na cultura da organização" (BELCHER, 1996, p. 6-7). Para ele, a literatura sobre mudança organizacional destaca a importância das recompensas na introdução de novas práticas e no alcance de objetivos estratégicos, sugerindo o uso da palavra recompensa como algo que se oferece em troca de algum resultado ou comportamento.

Para Silverman (2004, p. 2), "recompensas são promessas", pois criam expectativas de ganhos associados aos resultados. Destaca, no entanto, que as empresas continuam dando ênfase às recompensas financeiras, mesmo sabendo que os estudos dos últimos 50 anos demonstram que a motivação vai além do dinheiro. Para esse autor, é compreensível essa postura, uma vez que os gestores possuem uma visão simplista sobre a influência das

recompensas no comportamento humano e no fortalecimento do contrato psicológico. Reitera que:

> em linha com a essência das recompensas totais, as organizações precisam compreender as recompensas de forma mais ampla. Aquelas em que as estratégias de recompensa estão direcionadas a promover um balanceamento entre recompensas intrínsecas e extrínsecas estarão em uma melhor posição para reforçar o contrato psicológico que possuem com seus empregados (SILVERMAN, 2004, p. 3).

O RECONHECIMENTO COMO HOMENAGEM

Enquanto as recompensas podem incluir salários e incentivos financeiros, além de benefícios e treinamentos (ARMSTRONG, 2010), em função do alcance de metas ou em troca do trabalho na organização, o reconhecimento "deve ser oferecido como forma de demonstrar o apreço da organização pelo empregado, reforçando sua motivação e comprometimento" (DANISH; USMAN, 2010, p. 160). Para esses autores

> O reconhecimento é um processo que fornece a um empregado certo *status* dentro da organização. Este é um fator crucial para a motivação de um empregado. O reconhecimento descreve como o trabalho de um empregado é avaliado e o quanto é valorizado pela organização (DANISH; USMAN, 2010, p. 162).

Deeprose (1994), argumenta que a motivação dos funcionários e sua produtividade podem ser melhoradas por meio do

fornecimento eficaz do reconhecimento que, por sua vez, resulta em melhor desempenho da empresa. Nesse sentido, o termo reconhecimento, sob o aspecto financeiro ou não financeiro (NELSON, 1994), formal ou informal (ARMSTRONG; BROWN, 2006), está sendo usado como algo que produz sentimento de valor e apreciação, aumentando o moral do empregado e, em última instância, a produtividade da organização (DEEPROSE, 1994).

Enquanto as recompensas satisfazem necessidades, em certa medida, materiais, Danish e Usman (2010, p. 160) acreditam que o "reconhecimento deve ser oferecido para manter os empregados motivados, apreciados e comprometidos". Como um conceito bem distinto das recompensas, o "reconhecimento hoje em dia é da mais alta necessidade de acordo com a maioria dos especialistas", pois as recompensas, que incluem "todos os benefícios monetários compensatórios", não podem servir "como os únicos motivadores para o programa de motivação dos funcionários" (DANISH; USMAN, 2010, p. 160).

O reconhecimento não financeiro (simbólico) é visto por Armstrong (2002, p. 384), como "um dos mais poderosos motivadores", na medida em que as "pessoas precisam saber não somente quão bem atingiram seus objetivos, mas também que são apreciadas". Esse reconhecimento, no entanto, pode se valer de elementos financeiros - materiais - e não financeiros (NELSON, 1994), característicos de uma boa prática de gestão do capital humano (ARMSTRONG, 2010).

Para Armstrong (2007, p. 388), o reconhecimento deve estar sempre presente quando um empregado ajuda voluntariamente outros colegas de trabalho que se encontram sobrecarregados; quando esse empregado fornece uma ajuda extra a clientes ou consumidores; quando trabalha até mais tarde em finais de semana não remunerados, para atendimento de um trabalho importante,

temporário ou permanente, não inserido originalmente em suas responsabilidades.

O reconhecimento também se aplica, segundo Armstrong (2007), quando um empregado

> demonstra um comportamento de valor; aperfeiçoa processos de trabalho; sustenta alto nível de serviço aos clientes; sugere ações para redução de custo, quando tal atividade não integra suas responsabilidades [...]; gera aumento nas receitas, quando tais ações não se encontram entre suas atividades; gera redução de custo, quando tal responsabilidade não se encontra entre suas atividades; quando toma parte de um projeto importante fora das funções do seu cargo; quando adota um comportamento de valor com grande impacto no longo prazo (ARMSTRONG, 2007, p. 388).

Nesse contexto, o reconhecimento representa uma retribuição moral-simbólica ao indivíduo como compensação por sua contribuição, por seu engajamento e comprometimento, por sua subjetividade e inteligência. Há uma implicação a partir de um julgamento que recai sobre o reconhecimento e sobre as perspectivas de realização do indivíduo, do seu sentimento de pertencimento e de identificação com os valores organizacionais (DEJOURS, 2002).

Grahan e Unruh (*apud* NELSON; ECONOMY, 2005) sugerem que o termo reconhecimento está mais associado aos aspectos não financeiros, entre os quais um elogio proveniente do gestor de um empregado em função de um trabalho bem feito. Destacam ainda Nelson e Economy (2005, p. 68), que o reconhecimento é uma das mais poderosas ações que um gerente pode tomar no sentido de aumentar a produtividade dos empregados,

melhorar o moral e o senso de significado do trabalho. Em muitas organizações, no entanto, o reconhecimento seria pouco utilizado ou até mesmo adotado de forma aleatória.

Para esses autores, o reconhecimento não financeiro, quando direcionado ao desempenho individual, pode ser um grande direcionador para o aumento da qualidade e da quantidade, em detrimento da recompensa. Assim,

> Ainda que o dinheiro possa ser importante para fazer com que os empregados compreendam suas contribuições para a organização, tende a não ser um fator sustentável de motivação para muitos indivíduos. Isso quer dizer que aumento salarial é bom, mas não é isso que motiva as pessoas a fazerem um bom trabalho (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 68).

Para Silverman (2004), o conceito de reconhecimento diz respeito às considerações especiais e destaque de algo feito por um empregado. Um exemplo de reconhecimento pode ser aquele em que um indivíduo recebe uma premiação por atos de bravura. Destaca o referido autor que, embora o reconhecimento possa encorajar e suportar certos comportamentos, não possui a mesma relação de troca característica das recompensas. Para ele, o reconhecimento ocorre depois do fato, "buscando reforçar a motivação intrínseca" (2004, p. 2).

As recompensas, por outro lado – e conforme discutido anteriormente – estariam mais direcionadas à motivação extrínseca, que pode encontrar sua maior efetividade quando o empregado "possui pouco ou nenhum interesse" pela execução de determinadas atividades (RODRIGUES; REIS; NETO, 2011, p. 6), situação em

que o fazer dependeria, de forma mais efetiva, de elementos externos ao indivíduo.

Exemplos apresentados por Hanashiro e Marcondes (2002), em estudo sobre recompensas não financeiras para posições executivas, reforçam a aplicação prática do reconhecimento citado por Silverman (2004) e Armstrong (2002). Neles estão incluídas a oportunidade para criar no trabalho; a oportunidade de progresso na carreira; a participação nas decisões que envolvem a área de atuação; autonomia no trabalho; convite para participar de um estudo importante; um agradecimento público por algo bem feito; a liberação de horário para fazer pós-graduação; um estágio no exterior; cursos de pós-graduação no país ou no exterior; um dia de folga por semana; uma viagem com direito a acompanhante e visitar a matriz, a filial ou outra empresa no exterior.

Tais exemplos podem ser vistos como reconhecimento do valor agregado por um empregado ou do potencial para agregar valor e, ao mesmo tempo, como um incentivo para comportamentos, atitudes e resultados. "Pessoas que surgem com boas ideias" também devem ser elegíveis ao reconhecimento (FITZ-ENZ, 2001, p. 226), que deve ser amplificado para produzir estímulos coletivos.

Nesse mesmo contexto, reconhecer e recompensar, de qualquer modo, pode ser traduzido como "experiências que exigem comemorações" (BARLOW; MAUL, 2001, p. 201).

O quadro 1 sugere que as diferenças entre recompensar e reconhecer estão menos associadas à presença de aspectos financeiros, embora tais aspectos sejam maiores em relação às recompensas.

As diferentes formas de reconhecimento, por outro lado, estão mais associadas ao critério de julgamento do merecimento, imersos em variáveis predominantemente qualitativas.

Quadro 1 - Características predominantes e normalmente distintivas de recompensas e reconhecimento

Recompensa	Reconhecimento
Direcionada para metas quantitativas definidas pela organização: é necessário conectar "as recompensas às metas da organização" (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 70-71); regularmente associada às atividades de vendas, em novos negócios (BARLOW; MAUL, 2001).	**Direcionado para valores, atitudes e comportamentos:** quando, por exemplo, um empregado demonstra um comportamento de valor; aperfeiçoa processos de trabalho; sustenta alto nível de serviço aos clientes; sugere ações para redução de custo, quando tal atividade não integra suas responsabilidades [...]; quando adota um comportamento de valor com grande impacto no longo prazo (ARMSTRONG, 2007, p. 388).
Critério objetivo de aferição: uso de critérios objetivamente construídos, tais como "desenhar e produzir um relatório mensal de vendas antes do final do 1º. trimestre do ano fiscal". A medição seria, nesse caso, "uma data específica"; "aumentar a quantidade de pedidos processados, por empregado, de 100 a 125 por dia" ou "aumentar o faturamento de um produto em 20% no ano fiscal" (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 146).	**Critério subjetivo de julgamento:** "deve ser oferecido como forma de demonstrar o apreço da organização pelo empregado" (DANISH; USMAN, 2010, p. 160); resultado subjetivo do julgamento do trabalho do indivíduo pela organização, referindo-se tanto à qualidade do trabalho como à contribuição à gestão e ao desenvolvimento organizacional (DEJOURS, 2002).
Relação de troca entre a organização e seus empregados: relação direta de troca (SILVERMAN, 2004, p. 2; CAIRD; ARANWELA, 2008) ou de esforço-resultado (McMUNN, 1978, p.187); "você recebe o que você recompensa" (NELSON; ECONOMY, 2005, p. 61), admitindo-se uma relação de causa (recompensa) e efeito (resultados); recompensas sugerem troca, tal como faça isso para mim ou para a organização que, em retorno, darei a você uma recompensa, um incentivo, mais *status* e promoção (HERZBERG, 1987).	**Reforço aos valores da organização:** a retribuição moral-simbólica dada ao indivíduo, como compensação por sua contribuição, por meio do engajamento e comprometimento de sua subjetividade e inteligência, à eficácia da organização. (DEJOURS, 2002); pessoas "que surgem com boas ideias" também devem ser elegíveis ao reconhecimento (FITZ-ENZ, 2001, p. 226).
Comunicada antes do fato gerador do pagamento: "recompensas são promessas" (SILVERMAN, 2004, p. 2); situações em que um empregado conhece	**Comunicado após o fato gerador:** o reconhecimento ocorre depois do fato, "buscando reforçar a motivação intrínseca" (SILVERMAN, 2004, p. 2);

as metas de determinado programa de recompensa e "faz alguma coisa para receber" uma premiação que age como "um incentivo" (SILVERMAN, 2004, p. 2).	"receber algum reconhecimento inesperado depois de fazer algo é bem diferente de se ter recebido a promessa de um prêmio se a pessoa realiza um bom trabalho" (KOHN, 1998, p. 290); pessoas "que surgem com boas ideias" também devem ser elegíveis ao reconhecimento (FITZ-ENZ, 2001, p. 226).
Normalmente impessoal: a "premissa de que recompensas influenciam comportamentos é um dos pilares da remuneração variável" – adotada para um *mix* de resultados individuais, de grupos ou organizacionais. Para esse autor, sistemas de recompensa motivam as pessoas, pois "as pessoas farão as coisas que tragam a elas as recompensas" (BELCHER, 1996, p. 220).	**Predominantemente pessoal:** essa percepção implica [...] a noção de julgamento que recai sobre o reconhecimento e, em consequência, sobre as perspectivas de realização do indivíduo, ou seja, no seu sentimento de pertencimento e identificação com os valores organizacionais (DEJOURS, 2002); para Silverman (2004), o conceito de reconhecimento diz respeito às considerações especiais e destaque de algo feito por um empregado.
Reforço à motivação extrínseca: as recompensas estariam mais direcionadas à motivação extrínseca, que pode encontrar sua maior efetividade quando o empregado possui pouco ou nenhum interesse pela execução de determinadas atividades (RODRIGUES; NETO, 2011).	**Reforço à motivação intrínseca:** produz um "sentimento de valor e apreciação", aumentando o moral do empregado e, em "última análise, a produtividade da organização" (DEEPROSE, 1994).
Maior impacto no controle do comportamento: As "recompensas direcionam os esforços dos empregados, reforçando comportamentos" ou mesmo controlando-os (SCHIEHLL; MORISSETTE, 2000).	**Menor nível de controle do comportamento:** "receber algum reconhecimento inesperado depois de fazer algo é bem diferente de se ter recebido a promessa de um prêmio se a pessoa realiza um bom trabalho" (KOHN, 1998, p. 290).
Mais simples: do ponto de vista da previsibilidade, as recompensas são mais simples. O processo de recompensar normalmente é mais simples; possui verba previamente definida e orçada (CAIRD; ARANWELA, 2008, p. 75).	**Mais complexo:** as ações de reconhecimento, por outro lado, discricionárias, exigem maior atenção, uma vez que reconhecer envolve um "esforço interpessoal" que não é encontrado "facilmente em todos os gestores" (CAIRD; ARANWELA, 2008, p. 75).

Fonte: Elaboração própria.

METODOLOGIA

A perspectiva epistemológica desta pesquisa se insere em um paradigma interpretativista, que se propõe a compreender as experiências dos atores sociais e dos significados que estes atores atribuem diretamente a essas experiências (DENZIN; LINCOLN, 2000; SEIDMAN, 2006). Segundo Thompson (1997), tal abordagem sugere que a percepção e os significados não são compreendidos apenas pela perspectiva individual, assumindo-se que as atividades, as práticas e os comportamentos não estão isolados e nem descontextualizadas do ambiente social em que os indivíduos se inserem.

Thompson (1997), pontua que a hermenêutica permite que a construção do conhecimento aconteça por meio do discurso dos informantes, da experiência subjetiva das fontes, o que viabiliza a descrição e a interpretação da complexidade dos fenômenos sociais de forma mais profunda.

Os dados foram colhidos por meio de entrevista em profundidade com onze executivos atuantes na gestão de Recursos Humanos em organizações de grande porte e com operações no eixo Rio-São Paulo. Os entrevistados selecionados estão subordinados direta ou indiretamente à presidência de suas organizações. A operacionalização da pesquisa por meio da técnica de coleta de dados permitiu empregar exercícios projetivos a partir das entrevistas em profundidade.

A técnica procura, com base em pressupostos estipulados pelo investigador, obter respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte escolhida por possuir informações que se deseja conhecer (ELLIOT; JANKEL-ELLIOT, 2003). Denzin e Lincoln (2000) ensinam que a técnica de entrevistas em profundidade permite ao pesquisador interagir diretamente com o entrevistado,

para que esses revelem seus pensamentos e suas crenças sobre um determinado fenômeno, permitindo maior penetração na realidade pesquisada.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados e tiveram uma duração média de 40 e 50 minutos. Foram integralmente gravadas e transcritas para análise. Foram conduzidas e guiadas por um roteiro semiestruturado que abordava os tópicos pertinentes à função e aos constructos relacionados ao fenômeno de análise. Todos os dados colhidos foram analisados conjuntamente, buscando-se compreender as percepções e os significados atribuídos à recompensa e ao reconhecimento.

Após esse processo, os fenômenos identificados foram etiquetados de forma genérica (STRAUSS; CORBIN, 2008). A partir dessa primeira classificação, foi feita uma leitura refinada para obter um maior aprofundamento, que permitiu que emergissem dos dados de análise apresentados a seguir.

Por fim, observa-se que pela natureza qualitativa do estudo, os dados obtidos refletem as percepções do grupo pesquisado, de forma que não há intenção de generalização ou de extrapolação dos resultados. Pelo caráter exploratório, busca-se contribuir ao avanço do conhecimento do tema e dar subsídios a futuras pesquisas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção da pesquisa discute, em os resultados alcançados nesta etapa preliminar do desenvolvimento deste estudo, apresentando a visão dos executivos de Recursos Humanos (RH). Executivos de Gestão de Recursos Humanos (RH), ao desenvolverem ações nos diversos subsistemas da gestão de pessoas, adotam os termos recompensar ou reconhecer igualmente em

diferentes perspectivas, conforme sugerem os dados levantados a partir das entrevistas realizadas.

Os discursos dos entrevistados, muito associados à ideia de meritocracia, apresentam os termos recompensa e reconhecimento como elementos centrais das políticas, dos direcionadores, dos principais programas voltados à gestão de RH, pois *"você não pode tratar só um na meritocracia"; "os dois* [termos] *são importantes"* (Entrevistado 1).

Sentidos distintos, mas convergentes e conectados às ideias de reconhecimento do funcionário e de recompensa (seja para obtenção de amplitude do cargo e responsabilidade ou para obtenção), porém são sempre associadas meritocracia, conforme pôde ser depreendido nos trechos:

> Eu creio que são duas palavras que têm sentido diferente (Entrevistado 2 em entrevista aos autores).
>
> São duas faces distintas de devolução para o colaborador, que deveriam ser frutos de um processo organizado e justo de meritocracia (Entrevistado 4 em entrevista aos autores).
>
> [Os termos] têm sentidos muito parecidos e convergentes quando o tema é meritocracia (Entrevistado 9 em entrevista aos autores).
>
> Eles são termos parecidos, mas eu acho que elas se distinguem (Entrevistado 1 em entrevista aos autores).
>
> Eu vejo com ideias muito próximas (Entrevistado 5 em entrevista aos autores).
>
> São significados diferentes; são correlatos, em estágio.... São estágios diferentes (Entrevistado 7 em entrevista aos autores).

> Não vejo uma diferença, apesar da gente usar na língua corporativa como coisas diferentes (Entrevistado 10 em entrevista aos autores).
>
> Eu acho que elas [as palavras recompensar e reconhecer] se distinguem... Eu vejo recompensa muito mais instrumental e o reconhecimento, muito mais emocional, mais afetivo (Entrevistado 1 em entrevista aos autores).

Ao refletir sobre os termos, um entrevistado menciona diretamente que a recompensa está relacionada a uma relação de troca, indo ao encontro da visão já defendida por Herzberg (1987) e, atualmente, é como se posicionam pesquisadores do tema como Silverman (2004) e Caird e Aranwela (2008). Nas palavras do entrevistado:

> O reconhecimento [...] é algo que me parece mais vivo e sentido pelo indivíduo, enquanto que a recompensa me traduz [...] uma relação de troca. [O reconhecimento] tem um envolvimento, inclusive do próprio indivíduo, dele se conhecer como importante e perceber que a organização o vê como tal (Entrevistado 2 em entrevista aos autores).

Mas o que distingue, então, recompensar e reconhecer, considerando-se que os termos recompensa e reconhecimento estão presentes no discurso de todos os entrevistados e intimamente conectados à ideia de meritocracia?

De forma geral, o termo recompensar foi preferido para designar uma relação de troca entre resultados e premiações; entre causa e efeito, baseada em critérios predominantemente objetivos,

pragmáticos; mais instrumentalizado; mais dependente de dinheiro e menos pessoal, discricionário ou individual.

O termo reconhecimento, entretanto, é mais compreendido como se referindo para comunicar uma forma de agradecimento ao empregado; uma forma de homenagem por determinados comportamentos, competências, atitudes ou resultados de uma forma mais ampla, avaliados predominantemente de forma subjetiva e com um viés mais emocional e pessoal, direcionado ao reforço de determinados valores. Nesse sentido, alguns entrevistados pontuam:

> O reconhecimento [...] traz para o profissional [...] uma motivação tão grande ou eventualmente maior do que a recompensa. Então, dentro do contexto organizacional, você tem que avaliar é o que traria maior motivação para suas equipes e dentro de determinados objetivos (Entrevistado 5 em entrevista aos autores).
>
> Recompensar é retribuir a contribuição individual e reconhecer é tornar público e evidente as competências e contribuição do indivíduo para a organização. São duas faces distintas de devolução para o colaborador, que deveriam ser frutos de um processo organizado e justo de meritocracia (Entrevistado 4 em entrevista aos autores).
>
> O outro [a recompensa] a gente... troca. Correu cem metros, ganhou uma cenoura! Aí [...] todo mundo quer ganhar uma cenoura; aí começa aquela competição, mas o reconhecer vem de dentro. Então você tem que se conhecer para poder reconhecer o outro (Entrevistado 1 em entrevista aos autores).
>
> [O] reconhecimento talvez seja mais valioso do que as recompensas, as mais variadas que possam ser instituídas. É a sensação de que a organização, por meio dos seus pares, dos seus trabalhadores, dos seus chefes, reconhece o seu trabalho, valoriza ele; algo

> mais motivador do que os mais variados tipos de recompensas que ele possa entregar ao funcionário (Entrevistado 2 em entrevista aos autores).
>
> Recompensa é tudo aquilo que é muito voltado para a meritocracia em si, referente a salário, referente à participação nos resultados, bônus, referente a tudo que você consegue medir de uma forma melhor. E reconhecimento é quando você tem algum programa em que você está reconhecendo pessoas através de um [...] prêmio, prêmio por equipe ou um prêmio individual ou de jantar (Entrevistado 3 em entrevista aos autores).

Os depoimentos estão alinhados com as contribuições de Dejours (2002), Erickson e Gratton, (2007), Danish e Usman (2010), e de Nelson e Economy (2005), que observam que os termos se distinguem e o reconhecimento se difere da recompensa porque aquele está mais associado aos aspectos não financeiros, estando muito mais relacionado à aspectos não tangíveis ou materiais, como, por exemplo, um elogio proveniente do gestor de um empregado em função de um trabalho bem feito, entre outros. Alguns entrevistados mencionam esse aspecto diretamente:

> O reconhecimento... ele é mais barato de se fazer porque [...] não necessariamente [...] envolve dinheiro (Entrevistado 6 em entrevista aos autores).
>
> Recompensar tem mais a ver com grana [...] e reconhecer vai muito mais além do que o financeiro (Entrevistado 8 em entrevista aos autores).
>
> O reconhecimento pode ir um pouco além [das recompensas]. É perceber a importância do profissional para o negócio" (Entrevistado 9 em entrevista aos autores).

> A recompensa é mais instrumental mesmo [...] e o reconhecimento, ele vem com uma carga mais afetiva, emocional, de valores, associada a imagens públicas, por exemplo, às pessoas [...] (Entrevistado 1 em entrevista aos autores).

Em sentido oposto, contudo, as contribuições desta pesquisa não corroboram a visão de Hanashiro e Marcondes (2002), que observam que as recompensas também podem ser não financeiras, uma vez que na visão dos executivos entrevistados, as recompensas surgem como materiais, que passam por alguma forma de benefícios financeiros, cabendo apenas ao reconhecimento um alcance mais amplo que ultrapassa os ganhos financeiros.

O termo reconhecimento, imerso inicialmente no contexto mais amplo das recompensas, é destacado como resultado subjetivo do julgamento do trabalho do indivíduo pela organização, referindo-se tanto à qualidade do trabalho como à contribuição à gestão e ao desenvolvimento organizacional (DEJOURS, 2002).

Assim, enquanto a recompensa e o reconhecimento são apresentados, frequentemente, com características distintas, mas aplicáveis em qualquer contexto, observou-se também o entendimento de que existe uma hierarquia de importância em função do momento de carreira do indivíduo, seu grau de maturidade ou perfil de interesse, como verificado por Silverman (2004) e Armstrong (2002). Nessa perspectiva, alguns dos executivos entrevistados salientaram que é necessária a compreensão de que

> A recompensa [...] está mais perto e é mais significativa para quem está mais em início de carreira, e se a gente for colocar numa hierarquia eu poria recompensa... [no] primeiro degrau e, reconhecimento, em segundo lugar. Uma espécie de

> escala de Maslow (Entrevistado 7 em entrevista aos autores).
>
> Tem gente que é focada na parte financeira [...]. Tem outras pessoas que [...] já se sentem reconhecidas e recompensadas quando elas participam das decisões. Então, quanto mais elas são chamadas para decidir, para participar de grandes estratégias, de grandes projetos, isso vale mais do que qualquer dinheiro para essas pessoas (Entrevistado 6 em entrevista aos autores).

Admitindo as características predominantes dos termos recompensa e reconhecimento, foram identificados como forma de recompensar os programas de comissionamento de vendedores, as premiações vinculadas à obtenção de negócios ou alcance de metas quantitativas em geral, os programas de bonificações de executivos.

Os programas de participação nos lucros e os diferentes formatos de participação nos resultados, normalmente criados a partir de objetivos específicos e vinculados aos negócios, regras claras, indicadores, metas e critérios formais de aferição dos resultados, além da explicitação das concessões a serem ofertadas aos empregados (ARAUJO; TOMEI, 2012; ASSIS, 2011; BARLOW; MAUL, 2001; BELCHER, 1996; BRYSON, 2008; SILVERMAN, 2004; SCHIEHLL; MORISSETTE, 2000).

Mecanismos de reconhecimento, em outro extremo, as promoções, os aumentos por mérito, as ações de mobilidade lateral ou as ações de desenvolvimento profissional, as gratificações por desempenho consistente, os prêmios especiais de reconhecimento em liderança de equipes, segurança do trabalho, meio-ambiente, inovação tecnológica e trabalho em equipe, normalmente apresentados de forma ampla e direcionados aos valores da organização. São mecanismos que dependem do julgamento predominantemente subjetivo de uma ou mais parte envolvida

(ARMSTRONG, 2010; ASSIS, 2011; DEJOURS, 2002; NELSON; ECONOMY, 2005; SILVERMAN, 2004; SILVA; WETZEL, 2007).

Essa distinção não elimina situações eventualmente híbridas, em que critérios objetivos, eventualmente associados à posição do cargo na estrutura, ao valor do cargo no mercado ou à política de remuneração adotada, são associados às diferentes formas de julgamento do merecimento; de entendimento do valor individual agregado por este ou aquele empregado, dentro de um amplo leque oportunidades (ARAUJO; ASSIS; FERNANDES, 2016).

Nesse *mix* podemos encontrar opções de ações (stock options), *restricted stock unit* (RSU), performance share unit (PSU), *phanton stock* e afins, uma mescla de recompensa e de reconhecimento (ASSIS, 2011).

Como se viu a partir dos depoimentos destacados, os executivos acreditam que as recompensas afetam positivamente o desempenho das organizações, corroborando a discussão trazidas por Armstrong e Brown (2006), mas isto deve ser lido sem generalizações, tendo em vista que as recompensas por si só não são fatores motivacionais que produzem efeitos no longo prazo.

Nesse sentido, como bem destacado por Puente-Palacios *et al*. (2011), o reconhecimento deve ser alinhado a este processo para que os funcionários se sintam valorizados no contexto organizacional, pois ao reconhecer o empenho dos funcionais, estes se sentem mais motivados perante o grupo e perante seus objetivos internos, acarretando em maior engajamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender a percepção dos executivos da área de Recursos Humanos inseridos em organizações

de grande porte do eixo Rio-São Paulo em relação aos constructos da recompensa e do reconhecimento.

O estudo está em desenvolvimento e os resultados que emergiram, até este momento da nesta etapa análise, sugerem que a visão dos entrevistados remete a utilização do termo associados as noções que estes atribuem à meritocracia, reconhecendo que se tratam de conceitos distintos, mas, no contexto pragmático do espaço do trabalho, os constructos são poucos, ou nem são, dissociados, sendo tratados como forma de retribuição ao funcionário diante de sua performance na organização.

A reflexão sobre recompensar e reconhecer exige uma conexão com gestão de pessoas, com oportunidades e desafios para uso dos diferentes programas e instrumentos de gestão do capital humano, conforme destacado pelos entrevistados em função da experiência profissional de cada um deles.

Como relação de troca, a recompensa está presente, de forma mais intensa, nos programas de participação nos lucros, de participação nos resultados, nos programas de bônus, nas comissões e premiações por resultados de vendas. Como forma de homenagem, pelo desempenho qualitativo, pelo potencial e pelo valor individual agregado, o reconhecimento está presente nas promoções, na mobilidade interna e em parte expressiva das ações de desenvolvimento.

Recompensar estabelece uma comunicação clara sobre os resultados esperados sob o ponto de vista quantitativo, lógico e racional, definindo sua conexão com as recompensas financeiras ou não financeiras. Trata-se do uso de critérios predominantemente impessoais, cujas regras definem elegíveis, condições de elegibilidade e o tempo para concretização das concessões.

Reconhecimento, por outro lado, auxilia no reforço aos valores da organização, bem como na ênfase dos aspectos subjetivos

ou de difícil mensuração. Trata-se da adoção da homenagem como mecanismo de distinção, seja ela simbólica ou mesmo financeira. O reconhecimento se apoia em direcionadores mais amplos e que, por assim dizer, exigem uma postura mais ativa dos gestores, em todos os níveis.

Gestores de pessoas, diante dos desafios organizacionais, devem se valer de todos os instrumentos de mobilização da força de trabalho, entre eles dos incentivos financeiros e não financeiros; de todos os mecanismos de recompensa e de reconhecimento. A compreensão das diferenças leva o gestor a compreender as oportunidades e os desafios de cada um dos programas destacados na pesquisa.

Como um trabalho de pesquisa exploratório, o artigo abre possibilidade para outros estudos. Observamos que novas pesquisas poderão explorar aspectos da recompensa e do reconhecimento associados à meritocracia como variável a ser relacionada e analisada conjuntamente a partir de métodos quantitativos.

Adicionalmente, uma nova pesquisa com outros participantes e inseridos no mesmo fenômeno, mas com diferentes vínculos, simultaneamente, tais como executivos de Recursos Humanos de outras regiões do país, poderá ampliar a compreensão do tema, contribuindo para um maior entendimento do tema estudado.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, F. F. *et al*. “A Flexibilidade na Organização de Equipes de Docência: A visão dos Docentes”. **Anais do XL Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

ARAUJO, F. F.; TOMEI, P. A. “Labour relations and globalisation: an analysis of ethical dilemmas from ‘Le Couperet’”. **Work Organisation, Labour and Globalisation**, vol.7, n. 1, 2013.

ARMSTRONG, M. **Armstrong´s handbook of rewards management practice**: improving performance through reward. Philadelphia: Kogan Page, 2010.

ARMSTRONG, M. **A handbook of employee reward, management and practice**. Philadelphia: Kogan Page, 2007.

ARMSTRONG, M. **Employee reward**: people and organisations. London: Chartered Institute of Personnel Development, 2002.

ARMSTRONG, M; BROWN, D. **Strategic reward**: make it happen. Philadelphia: Kogan Page, 2006.

ASSIS, M. T. “Recompensas, reconhecimento e meritocracia: a remuneração no contexto da gestão de pessoas”. **Revista RH Visão Sustentável**, vol. 2, n. 4, 2020.

ASSIS, M. T. **Gestão de Programas de Remuneração**: conceitos, aplicações e reflexões – visão generalista dos programas de remuneração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

ASSIS, M. T. **Meritocracia**: Igualitária e Justa ou Injusta mas Desejável – Desafios e Oportunidades da Meritocracia na Gestão do Capital Humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

BARLOW, J; MAUL, D. **Valor emocional**: criando fortes vínculos emocionais com seus clientes. São Paulo: Makron, 2001.

BARTON, G. M. **Recognition at work**. Scottsdale: Worldat Work, 2002.

BELCHER, J. G. **How to design and implement results-oriented variable pay system**. New York: American Management Association, 1996.

BRYSON, J. "Dominant, emergent, and residual culture: the dynamics of organizational change". **Journal of Organizational Change Management**, vol. 21, n. 6, 2008.

CAIRD, J.; ARANWELA, N. "The successful implementation of reward and recognition practices at an insurance group in Australia". **Worldatwork Journal**, julho / setembro, 2008.

COSTA, I. S. A. *et al*. "Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferência por recompensas". **Revista de Administração Pública – RAP**, vol. 44, n. 6, 2010.

DANISH, R. Q.; USMAN, A. "Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan". **International Journal of Business and Management**, vol. 5, n. 2, 2010.

DEEPROSE, D. **How to Recognize and Reward Employees**. New York: American Management Association, 1994.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. "Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research". *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. (ed.), **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publication, 2000.

ELLIOT, R.; JANKEL-ELLIOT, N. "Using ethnography in strategic consumer research". **Qualitative Market Research**, vol. 6, n.4, 2003.

ERICKSON, T.J.; GRATTON, L. "What means to work here?". **Harvard Business Review**, vol. 85, n. 3, 2007.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron, 2001.

FLYNN, G. "Is your recognition program understood?". **Workforce**, vol. 77, n. 7, 1998.

HANASHIRO, D. M. M.; MARCONDES, R. C. "A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: desafios e oportunidades". **Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Programas Pós-graduados em Administração**. Salvador: ANPAD, 2002.

HE, H.; BROWN, A. D. "Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research". **Group and Organization Management**, vol. 38, n.1, 2013.

HERZBERG, F. "One more time: how do you motivate employees?". **Harvard Business Review**, vol. 65, n. 5, 1987.

KOHN, A. **Punidos pelas recompensas**: os problemas acusados por prêmios de produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno. São Paulo: Atlas, 1998.

McCONNELL, C. R. **Umiker´s management skills**: for the new health care supervisor. Burlington: Jones and Bartlett, 2010.

McGRAW, K. O. "The detrimental effects of reward on performance: a literature review and a prediction model". *In*: LEPPER, M. R.; GREENE, D. (ed.). **The hidden costs of rewards**: new perspectives on the psychology of human motivation. Hillsdale: Erlbaum, 1978.

McMUNN, E. W. "Awake or asleep? Political meddling results in erratic economic performance". **The Freeman – A Monthly Journal of Ideas on Liberty**, vol. 28, n. 1, 1978.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistema de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos**: MEIO – modelo de estratégia, indicadores e operações (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção e Transportes). Porto Alegre: UFRGS, 2003.

NELSON, B.; ECONOMY, P. **The management Bible**. Addison: Wiley, 2005.

ORAM, M.; WELLINS, R. **Re-engineering's missing ingredient**: the human factor. London: Institute of Personnel Development, 1995.

PUENTE-PALACIOS, K. *et al*. "O impacto da interdependência no trabalho sobre a efetividade de equipes". **Organizações e Sociedade**, vol. 18, n. 59, 2011.

RODRIGUES, J. "Remuneração e competências: retórica ou realidade? ". **Revista de Administração de Empresas – RAE**, vol 46, dezembro, 2006.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T. "A Influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro". **Anais do XXXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SCHIEHLL, E.; MORISSETTE, R. "Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective". **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, vol. 4, n. 3, 2000.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**. New York: Teachers College Press, 1998.

SILVA, J. R. G.; WETZEL, U. "Organizational Change and the Meaning of Time". **BAR - Brazilian Administration Review**, vol. 4, n. 3, 2007.

SILVERMAN, M. **Non financial recognition**: the most effective of rewards? Brighton: Institute for Employment Studies, 2004.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THOMPSON, C. J. "Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories". **Journal of Marketing Research**, vol. 34, n. 1, 1997.

VASCONCELOS, K. A.; SILVA, G. A. V. A. "Aplicação estratégica da remuneração variável: conectando o sistema de recompensas ao *Balanced Scorecard*". **Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: John Wiley, 1964.

ZINGHEIM, P.K.; SCHUSTER, J. R. **High performance pay:** fast forward to business success. Washington: Worldatwork, 2007.

CAPÍTULO 4

Implantação de RH Estratégico para Manutenção da Competitividade: Um Estudo de Caso

IMPLANTAÇÃO DE RH ESTRATÉGICO PARA MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO

Michele Caroline da Silva

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco

O setor de Recursos Humanos (RH) vem se reformulando diante das mudanças no mundo organizacional. A visão de que o RH estava relacionado apenas às tarefas referentes à folha de pagamento está mudando, e o setor vem ganhando destaque nas empresas, por "cuidar das pessoas", que segundo Chiavenato (2015), é o bem mais precioso de uma organização.

O RH é o responsável por definir o perfil de cada função, identificar a capacidade e o talento de cada colaborador, treinar, desenvolver, incentivar o crescimento e principalmente aproximar empresa e colaborador unindo seus objetivos em um só (CHIAVENATO, 2015).

O RH estratégico surgiu da necessidade em se valorizar mais os colaboradores por serem os responsáveis pelo desempenho das organizações ante o acirramento da competitividade entre organizações (JOHANN, 2017).

Mesmo com tanta importância, grande parte das empresas de pequeno e médio porte não possuem um setor de RH dentro da organização apenas direcionam e tratam a folha de pagamento, admissões, demissões, recrutamento e seleção muitas vezes à um departamento pessoal terceirizado ou mesmo alguém do setor financeiro para trabalhar com os assuntos referentes a folha de pagamento, porém a gestão de pessoas, que tratam as necessidades,

anseios e expectativas de crescimento e desenvolvimento pessoal não são explorados e desenvolvidos em seus colaboradores, e que é de grande importância para o crescimento da empresa (SEBRAE, 2021).

O objetivo desta pesquisa é analisar a implantação de um RH estratégico dentro de uma organização e identificar os benefícios obtidos. Para cumprir esse objetivo realizou-se um levantamento bibliográfico em artigos relacionados ao tema e um estudo de caso realizado em uma empresa do interior do estado de São Paulo.

A gestão de pessoas envolve muito mais que apenas as tarefas burocráticas da folha de pagamento, sendo responsáveis também pelo treinamento e desenvolvimento dos profissionais, tarefas de grande importância para a melhoria do desempenho organizacional.

As empresas começam a despertar interesse na implantação do RH estratégico por perceberem que as funções do RH podem contribuir diretamente com o atingimento das metas organizacionais e manutenção de sua competitividade (LEAL; SILVA; DALMAU, 2017).

As empresas necessitam cada vez mais de profissionais capacitados e versáteis para enfrentar os desafios impostos pelo mercado global. (JOHANN, 2017; CUNHA, 2009). Estudos nessa área irão contribuir com gestores na tomada de decisão em relação aos rumos que darão a esse setor em suas organizações que impacta nos resultados organizacionais.

O estudo foi dividido em seções iniciando com esta introdução que apresenta uma visão geral da pesquisa. A segunda seção contém toda a base teórica que fundamenta o estudo caracterizando Recursos Humanos (RH), o RH estratégico e as diferenças comparados ao tradicional. A metodologia será abordada na terceira seção. Na quarta a caracterização da empresa objeto desta

pesquisa. A análise dos resultados será efetuada na quinta seção. Por último, na sexta seção, as considerações finais serão apresentadas.

A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A área de Recursos Humanos (RH) é de extrema importância para as empresas, no entanto é ainda difícil, para muitos gestores seniores, compreenderem e admitirem que o papel do RH é muito maior que apenas admitir, demitir e pagar funcionários.

Segundo Chiavenato (2015), o RH é composto de pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa, constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização que pode ser desenvolvido.

A EVOLUÇÃO DO RH

A área de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (2015), surgiu no início do século XX em consequência da Revolução Industrial e dos novos métodos de produção e administração dos negócios que surgiram nos anos seguintes. Gerar e cobrar normas internas era visto com um certo temor, principalmente para os funcionários, isso quando as pessoas dentro da organização eram vistas como máquinas ou operadoras delas e não tinham importância significativa (GRAMIGNA, 2002).

Com o avanço tecnológico no final do século XIX a mão de obra qualificada passou a ser fundamental no dia a dia das indústrias, antes o capataz selecionava todos os dias uma pessoa diferente para o posto de trabalho, com a mecanização essa rotatividade ficou mais caro, dando lugar para um recrutamento mais seletivo e duradouro,

começava a se pensar em reter aqueles com melhores habilidades e em treinamentos de pessoal (CHIAVENATO, 20015).

O mercado cada vez mais competitivo, os produtos mais diversificados e mais fácil de serem encontrados pelos consumidores, atrair e reter pessoal qualificado passou a ser uma exigência para as organizações devido ao avanço tecnológico, e tiveram que se adaptar a essa nova realidade (FRANÇA, 2007).

Foi também no final do século XIX que os valores humanistas foram incorporados ao ambiente de trabalho. Ideias socialistas e marxistas, reformistas industriais e utopistas impulsionaram a valorização do pessoal através de movimentos, experiências humanistas e ideologias favoráveis a justiça social. Esses princípios ganhavam força e apoio de pensadores e dos próprios governantes junto da igreja, que até então em 1981 a ideologia socialista era rejeitada pela igreja, porém a mesma tinha uma opinião positiva sobre os ideais humanistas no trabalho. (ROBBINS, 2005)

Em 1930 um forte movimento voltado para assegurar as relações humanas, dentro das organizações tendo Elton Mayo como pesquisador do efeito das condições de trabalho sobre a produtividade, teve como resultados que, sentimentos como de participar, de pertencer a um grupo, de ser reconhecido e valorizado passou a influenciar a produtividade e o comportamento de cada funcionário dentro das empresas. O foco mudou, saiu as atenções em cima do "produzir" para quem o produz, ou seja, as "pessoas".

De 1950 a 1990 novos conceitos foram incorporados, como a teoria comportamental, onde os olhares abrange além do capital humano para também o espaço organizacional, humanizando os processos, flexibilizando normas e procedimentos burocráticos.

Devido ao crescimento da indústria nesse período os modelos anteriores foram ficando obsoletos, abrindo portas para uma nova

realidade, uma nova estrutura, um novo departamento, recheado de funções mais técnicas em recrutamento e avaliações. Fortemente engajado por teorias psicológicas como a pirâmide das necessidades de Maslow e as dinâmicas de grupo de Kurt Levin.

Em um artigo publicado em 1944 por Kurt Lewin, diz que dinâmica de grupo é o "estudo das forças que agem no seio dos grupos, suas origens, consequências e condições modificadoras do comportamento do grupo". Levin frisa que mesmo que um grupo tenha diversas pessoas, aquilo que atinge um indivíduo pode influenciar o grupo todo. A teoria é que, o aprendizado ocorre de forma geral, a junção de pessoas melhora a produtividade, estimula e melhora as relações interpessoais. Nessa época os primórdios do planejamento estratégico e programas de qualidade surgiram.

De 1990 para os dias de hoje, iniciou-se e vivemos a fase da gestão dentro das organizações. Gestão de pessoas, gestão de talentos ou mesmo gestão de capital humano, não importa qual termo usado, todos se referem a ação de gerir pessoas nas organizações atuais.

Devido as mudanças rápidas que a era da informação nos impõe, a gestão de pessoas vem se reformulando também, hoje trabalhando no âmbito estratégico, alinhando os objetivos de cada colaborador a missão da organização, e ênfase na educação continuada, no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, favorecendo a competitividade das organizações perante o mercado.

A EVOLUÇÃO DO RH NO BRASIL

Quando houve a depressão de 29, que causou a crise do café no Brasil, o processo de industrialização acelerou e ganhou forças em determinadas regiões do país. Iniciando com um Departamento

Pessoal (DP) (para contratações, remuneração, demissões e responsabilidades legais).

Porém bem longe de ser um departamento voltado a cuidar do "Recurso Humano" da organização, era tímido e reproduzia as relações da economia agrícola, as mesmas características paternalistas, quase escravocrata, condições de trabalho ruins, remuneração baixa e nenhum treinamento de pessoal, herdado da indústria cafeeira.

A partir disso, a necessidade de mão de obra especializada começou a surgir, e no mesmo período foi criado Liceu de Artes e Ofícios em S.P, com o intuito de capacitar as pessoas para essa nova demanda que surgia aqui no Brasil.

Entre os anos de 1945 e 1964, a prática de gestão taylorista/fordista foi rapidamente implantada nas indústrias brasileiras com poucas variações das empresas estrangeiras. O Departamento Pessoal se limitava no cumprimento das legislações trabalhistas e se havia algum procedimento ligado ao Recursos Humanos era totalmente informal.

Com o passar do tempo conflitos entre trabalhadores e seus empregadores eram cada vez mais comum, com isso o Estado Novo interviu e criou vários níveis de jurisdição com o intuito de eliminar tais conflitos e disputas de negociação, outro objetivo era eliminar as negociações coletivas.

Durante a época militar os sindicatos eram fortemente pressionados e monitorados, muitas vezes suas eleições sofriam intervenções se os candidatos aprovados dessem a impressão de terem uma liderança e pensamentos forte. Mesmo sendo o governo quem decretasse a situação salarial e o estado como um RH, ditando e regulando as relações trabalhistas dando poder as empresas de apenas fazerem cumprir as leis, qualquer manifestação ou negociação de cunho coletivo sofriam sérias retaliações.

Ainda dentro desses anos (1945 e 1964), houve a criação do FGTS, possibilitando a demissão e abrindo portas para os empresários aderirem as políticas de salários mais baixos, aumento da rotatividade de pessoal e uma forte necessidade de líderes com competências para uma mão de obra pouco qualificada, uma imitação dos modelos internacionais.

Até o final da década de 70 o Brasil ainda não havia entrado na gestão de Recursos Humanos, continuava o famoso Departamento Pessoal onde usava-se ainda práticas de Taylor e Ford. Acompanhado de um grande crescimento econômico na época, industrias, importações, mudanças tecnológicas a gestão de RH brasileira não estava preparada para essa nova realidade, nem pronta para novas competitividades tanto nacionais como internacionais que essas mudanças traziam.

Após a década de 70 o regime militar perde as forças, a indústria do século XX se estabiliza e o movimento sindical cresce e se fortalece com grandes condições de mudar o modelo de desenvolvimento econômico da época. Ficaram caracterizados também nessa época grandes ondas de greve entre 78 e 79, liderado por metalúrgicos do ABC paulista contra o regime militar.

De 1990, para os dias atuais o Brasil viveu grandes mudanças, sofreu grandes influências e concorrências internacionais, devido a abertura da economia, do plano real e da globalização, foi obrigado a mudar suas políticas e visão sobre as práticas de RH para ter mínimas condições de competir no mercado.

Apesar de estudos mostrarem que após anos de atualização e reestruturação do setor de RH, no Brasil essa dependência ainda é muito tímida, muitas organizações ainda confundem as práticas de RH com as do antigo DP, outras organizações entenderam e conseguiram implantar um Departamento de Recursos Humanos e um número muito limitado foi além, difundiram a ideia e

expandiram a área de RH para uma gestão estratégica e consultiva, ainda assim, para o século XXI são poucas empresas que conseguiram evoluir a esse ponto. Pesquisas feitas desde 1995 mostram, por exemplo, que enquanto o discurso predominante é o de Recursos Humanos, inclusive no seu papel estratégico, a prática tende a ser a do velho DP (CURADO; FILHO; WOOD, 1995).

RH ESTRATÉGICO

O RH estratégico está ligado diretamente ao crescimento da empresa, deixando de cuidar apenas das questões burocráticas e documentação de pessoal para a análise e fomento do crescimento dos setores, capacidade e habilidades dos funcionários (saber o perfil de cada um e cada setor a que ele se encaixa).

Se a empresa e seus colaboradores estão trabalhando de acordo com sua missão, visão e valores e o que precisa ser alinhado para atingir os objetivos traçados e é nessa direção que o RH estratégico trabalha.

Dalmal e Tosta (2009), afirmam que o RH deixa de ser burocrático e operacional para transformar-se em uma consultoria estratégica, fator esse que permite às empresas alinhar sua missão, visão, valores e princípios àquilo que reflete as suas reais características oriundas das pessoas que atualmente as compõe.

Quando se utiliza o modelo estratégico do RH, ele consegue vincular e traçar melhor os objetivos para alcançar os melhores resultados, pois o RH tem contato direto com os gestores, produção e as pessoas, o único bem que faz a empresa caminhar, sabendo usar uma boa estratégia, a cultura, a valorização de forma correta, grandes resultados serão obtidos.

Johanns (2017), afirma que investir em novas práticas de RH é um modo de sinalizar para a empresa que essa área vale sua atenção e investimento, é uma maneira de assegurar que o setor de RH tenha acesso aos instrumentos, às informações e aos processos necessários para implementar a nova ordem.

Ainda, pensando no capital humano, de acordo com Chiavenato (2015), o capital intelectual é formado pelas organizações, os clientes e as pessoas e o capital humano correspondem às competências dos profissionais desenvolvidos na organização.

Dito isto, tão importante quanto recrutar pessoas qualificadas, é investir no próprio capital intelectual existente dentro da empresa, através de treinamentos, cursos e capacitações. Além de aumentar a gama de conhecimento dos colaboradores, eles se sentem mais valorizados, produzem melhor, mais felizes e buscam atingir os objetivos propostos.

As organizações, segundo Orlickas (2001), têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas, as máquinas, por mais sofisticadas que sejam, são ferramentas do homem no trabalho.

Cunha (2009), ressalta que pessoas eram tratadas de diferentes formas e ainda há organizações que valorizam mais um recurso tecnológico e em consequência veem as pessoas como recursos.

E não como colaboradores e que para a transição é necessário à organização, maturidade em RH, somente assim poderemos evoluir do conceito de pessoas tratadas como recursos para serem consideradas colaboradores, conforme pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução do perfil do colaborador

Pessoas como Recursos	Pessoas como Colaboradores
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horários rigidamente estabelecidos	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e equipe
Alienação em relação à organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão de obra	Inteligência e talento

Fonte: CUNHA (2009, p. 36).

É com essa visão que o RH estratégico traz um diferencial para as organizações hoje, ele não é mais um setor individual, e sim, se envolve com todos os outros departamentos, para que as informações sejam usadas de maneira estratégica que impulsione o sucesso e o crescimento da organização.

Esse novo RH tem um grande comprometimento, com os colaboradores, seus gestores e ainda mais, comprometimento com o sucesso da organização.

METODOLOGIA

A natureza da pesquisa é de abordagem qualitativa com a finalidade exploratória e descritiva utilizando de procedimento de estudo de caso cujos instrumentos para coleta de dados baseou-se em levantamento bibliográfico de livros, artigos, com a observação

participante, sem a interferência da pesquisadora. A pesquisa foi dividida em duas etapas: na primeira etapa realizou-se um levantamento bibliográfico referente aos temas empresa familiar, desenvolvimento e treinamento organizacional.

Segundo Gil (2010), uma pesquisa é baseada por materiais já elaborados como artigos científicos e livros sobre o tema que será pesquisado, sendo assim, esse procedimento foi feito para unir distintos conhecimentos acerca do tema central desta pesquisa. Na segunda etapa será realizado um estudo de caso em empresa de base tecnologia localizada no interior do estado de São Paulo.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno que ocorre em um determinado contexto e pode ser analisado para aprofundar o conhecimento de determinado elemento. O autor enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo "como" e "por quê".

O estudo de caso foi realizado através de pesquisa documental, caracterizada, nos termos de Lakatos e Marconi (2003) e Turrioni e Mello (2012) como uma fonte de dados, restrita a documentos, feita em tempo ou após a ocorrência dos fatos ou fenômenos, que ainda não recebeu tratamento analítico, constituindo o que se denomina de fontes secundária.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Alfa foi fundada em 1999, no município de São Carlos-SP, com a finalidade de prestar serviços de consultoria em construção de Poços, Hidrogeologia e Geotécnica. A partir de 2006, a Alfa passou a atuar no setor de comércio internacional, com o objetivo de promover produtos de fabricantes nacionais de

equipamentos para os setores de Construção Civil, Saneamento Básico, Mineração e Açúcar. Além disso, a empresa também oferece a seus clientes e parceiros da indústria nacional, total suporte logístico para o preparo de documentação de exportação, cotação de fretes nacionais e internacionais, seguros, etc.

A Alfa também atua como distribuidora exclusiva no Brasil de renomadas marcas internacionais, como Numa, A.P Van Der Berg, Geopro, DAT Instruments, entre outras, provendo ao mercado brasileiro insumos e equipamentos de perfuração de qualidade e avançada tecnologia.

A partir de 2014, apoiando-se na sua experiência em venda, aplicação e design de equipamentos, para atender às demandas específicas de seus clientes, a Alfa tornou-se fabricante de equipamentos de Perfuração de Poços. Hoje sua linha de máquinas já conta com vários modelos que atingem profundidade de 100 a 1.200 metros.

A empresa tem-se focado na fabricação de equipamentos customizados, atendendo assim às demandas específicas de cada cliente, e aumentando incessantemente o nível de automação de seus equipamentos.

Posteriormente, em 2016 a empresa iniciou o desenvolvimento em sua nova fábrica (área construída de 3000 m²) de uma linha de equipamentos multifuncionais para geotecnia, que atendem as todas as normativas de ensaios e segurança de trabalho requeridas pelo setor, e conquistando liderança de mercado em poucos anos.

Como prova de sua expertise e flexibilidade, a Alfa projetou e entregou em 2017, o primeiro equipamento roto-percussivo do país, para perfuração de cavas de postes, atendendo assim uma demanda especial do setor de distribuição de energia elétrica.

Atualmente a empresa se encontra envolvida no desenvolvimento de novas linhas de equipamentos para perfuração de fundações, e de acessórios de grande porte, como bombas de injeção de nata de cimento, unidades de recuperação e limpeza de lama de perfuração, equipamentos para cravação de painéis fotovoltaicos, entre outros.

A empresa objeto de estudo durante um tempo tratava as tarefas referentes ao RH distribuído entre dois setores: faturamento e financeiro, os quais devido à suas próprias atividades não conseguiam se dedicar aos processos e atividades que o setor de RH exige.

Ao passar do tempo foram acumulando serviços, não havia um processo de integração, descrição de cargos nem estudo de remuneração, gestão do clima organizacional, documentação de funcionários, treinamentos nem desenvolvimento de suas competências, sendo essa, uma das funções estratégicas de um RH que assegura a competitividade e a sustentabilidade de uma empresa ao elevar o capital intelectual de seus funcionários através da gestão de pessoas.

RESULTADOS

Pela literatura foi possível perceber que a implantação do RH estratégico integrado as funções do RH é o passo fundamental para a geração de resultados e no caso da empresa objeto de estudo foi necessário estruturar o departamento, padronizar as ações e estabelecer uma sequência para serem implantadas sob a ótica do RH estratégico, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Ações executadas após implantação do RH Estratégico

Ações	Antes	Após
Documentação de todos os colaboradores	Armazenada sem registro	Toda documentação pessoal arquivada (tanto física quanto digitalmente) com registro e conferencia e atualização periódica.
Controle de Horas Extras	Não havia um controle especifico a respeito de horas extras	É verificado se há necessidade das horas extras em determinados períodos e há controle rígido dos registros e autorização para realização.
Controle de Férias	Períodos de férias não eram controlados e realizados devido a vencimento e legislação	Controle dos períodos de férias implantado, viabilizando planejamento adequado de cada setor e da empresa cujo resultado será implantação de férias coletivas.
Uniformes	Não havia uniformes	Toda empresa uniformizada e planejamento para adequação para cada setor e possíveis alterações de composição e design.
Benefícios	Almoço	Almoço com cardápio reformulado. Inclusão de chocolate na Páscoa e Cesta Natal.
Exames médicos	Controle apenas dos exames admissionais e demissionais	Implantado controle e cronograma dos exames admissionais, demissionais, periódicos e de mudança de função.

Desenvolvimento de pessoal	Não havia um planejamento para efetuar treinamento com pessoal.	Planejamento em fase de implantação para levantamento das necessidades em cada setor e aferição da aquisição de conhecimento. Treinamentos realizados: NR11 - Ponte rolante e empilhadeira; NR12 - Segurança no trabalho;
Gerenciamento de Pontos	Cartões ponto manual eram enviados para o departamento pessoal mensalmente	Relógio digital, controle semanal online; Dados enviados ao departamento pessoal toda semana
Recrutamento e Seleção	Análise de currículos e entrevistas	Traçado um perfil da função facilitando o processo; maior divulgação das vagas; Banco de dados de currículos; Candidato é analisado de acordo com o perfil traçado para a vaga; Recrutamento interno
Pagamentos	Setor financeiro realizava os pagamentos após o recebimento dos holerites, ao enviar os cartões de ponto manual	RH faz a conferência dos holerites, horas extras, descontos, faltas e impostos; Envia a folha de pagamento para o setor financeiro

Fonte: Elaboração própria.

Os benefícios da implantação dessas ações puderam ser observados nos seguintes elementos:

1. Na organização dos documentos tanto física como digital;
2. Na devolução de documentos de colaboradores dentro do prazo estabelecido por leis, quando na contratação quanto na atualização das carteiras de trabalho;
3. Na programação de férias das equipes de forma mais adequada tanto aos serviços a serem executados quanto ao planejamento financeiro;
4. Escala de exames médicos adequados às mudanças de função;
5. Processos de recrutamento e seleção executas de forma a buscar competências e não no preenchimento da vaga baseada apenas na qualificação;
6. Recrutamentos internos mais bem elaborados;
7. Planejamento de programa de treinamento para capacitação das equipes internas;
8. Implantação do relógio digital minimizou divergências nos dados enviados para a folha de pagamento;
9. Satisfação dos colaboradores pode ser sentida com a melhoria do cardápio da empresa e a distribuição de cestas de natal;
10. A imagem organizacional foi impactada positivamente com a adição de uniformes;
11. O controle de todos os eventos da folha de pagamento conferindo horas extras, faltas e descontos, minimizou as divergências evitando assim conflitos advindos de lançamentos incorretos.

Chiavenato (2015) afirma que a integração das diversas funções de recursos humanos, apoiada por um processo de gestão efetivo, é o passo fundamental para a geração de resultados.

O clima organizacional foi impactado por essas mudanças e certamente resultados mais robustos poderão ser obtidos quando todas as ações planejadas forem implantadas, alguns deles começam a ficar mais claros, mas não puderam ser relacionadas nesta pesquisa por estarem em andamento.

A implantação iniciou-se no final de novembro de 2020, e a observação e coleta de resultados pôde ser feita até outubro de 2021, perfazendo um ano de implantação e pesquisa, e hoje ela ainda está sendo implantada, pois tem atividades a serem realizadas que devido ao tempo e imprevistos não foi possível inserir neste estudo.

Apenas as atividades implantadas que estão em pleno funcionamento e dando resultados, foram reportadas nesta pesquisa. Pode-se observar nesse período, ao iniciar, os colaboradores realmente não tinham um apoio de um setor de RH, as dúvidas trabalhistas eram muitas, a insatisfação com alguns serviços como o de alimentação era maioria, e era perceptível dentre os colaboradores o receio em reclamarem e sofrerem algum tipo de retaliação, reação esta advinda de outra gestão que hoje não se aplica.

Aos poucos esse cenário foi mudando e criou-se uma relação de confiança, mostrando aos colaboradores que são importantes para empresa e que o bem-estar deles faz toda a diferença para o bom andamento da organização, uma das primeiras mudanças foi a tratativa da folha de pagamento, que logo no primeiro mês já foi feito pelo departamento de RH, em seguida efetuou-se a mudança de fornecedor das refeições, o que gerou grande satisfação no meio corporativo da empresa.

As dores e opiniões da equipe foram ouvidas e o que era possível à empresa foi sendo implantado. Os setores que cuidavam

das tarefas de RH ficaram mais livres para executar suas próprias tarefas e assim planejar novas ações e melhorias em seu próprio setor, sendo este também um benefício obtido. Os processos de recrutamento e seleção hoje são mais elaborados, tem mais tempo para o processo, isto é, para traçar um perfil da vaga, analisar os currículos e selecionar aqueles que mais se alinham ao perfil desejado.

Criou-se um banco de dados de currículos, no qual o setor de RH verifica o perfil e o cadastro é arquivado de forma digital na pasta ao setor que foi destinado. Desta forma a empresa possui toda a documentação completa de todos seus colaboradores, tanto em arquivos físicos como digital, possibilitando o controle dos documentos e em um ano de implantação todos os exames médicos foram todos atualizados.

Criou-se um cronograma de férias em um quadro de gestão visual no qual verifica-se com facilidade o vencimento das férias, exames dos colaboradores e feriados para uma melhor programação e manutenção dos mesmos, em consequência não há mais colaborador com férias vencidas. Esses controles impactaram no setor financeiro permitindo fazer uma programação melhor estruturada.

A gerência de pontos ficou mais ágil e de fácil manuseio, os erros nas marcações diminuíram e o controle de horas mais eficaz após a implantação do relógio digital, demorava-se muito pra verificar as horas extras ou se tinham marcações erradas quando era utilizado o ponto manual.

Era preciso ir até a máquina e ler cada um dos cartões e verificar se havia erros, calcular as horas, faltas e atrasos, hoje o sistema online do relógio digital permite ver todas as informações em tempo real, com uma redução significativa do tempo dedicado a esta tarefa.

Os treinamentos executados foram planejados visando a capacitação dos colaboradores em cada setor e o benefício que isso traria para a empresa, já que novas máquinas também estão sendo adquiridas e implantadas, como a ponte rolante.

A implantação do uso de uniformes também trouxe uma melhora na imagem e no ambiente organizacional, antes não havia uma preocupação com isso e cada colaborador se preocupava em ter uma roupa para o trabalho, após meses usando os uniformes todos se acostumaram com o padrão, não deixam de usar pois o sentimento de pertencimento está presente.

A criação do setor de RH foi muito positiva e os colaboradores percebem os benefícios que trouxe, são tangíveis, e também se percebe que o engajamento de toda a equipe começou a surgir após essas implantações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a implantação do RH estratégico na empresa pesquisada o colaborador é visto de forma diferenciada e mais valorizada uma vez que todo profissional contribui com o atingimento das metas organizacionais. O objetivo deste artigo em analisar a implantação de um RH estratégico dentro de uma organização e quais seus benefícios, mesmo estando nos estágios iniciais da implantação, foi atingido.

À medida que os recursos humanos se estruturam melhor e caminham para o RH estratégico a empresa pode planejar novas ações motivadas pelos benefícios já adquiridos nesta etapa, cujos controles ficaram mais eficientes e a melhoria dos processos minimizou conflitos decorrentes de divergências de informações referentes aos eventos da folha.

As melhorias obtidas com o início da implantação do RH estratégico foi muito importante neste período de pandemia, no qual muitas foram as empresas afetadas negativamente e obrigadas a reduzir seus quadros de funcionários ou encerrar suas atividades, fato este que impactou positivamente na implantação de tais ações mostrando que a organização valoriza suas equipes internas e tais ações impactam no desempenho geral da empresa e tem potencial de manter sua competitividade, tão necessária no momento atual.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2015.

CUNHA, R. P. **RH e Você**: no mundo dos negócios. São Paulo: Editora Baraúna, 2009.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. **Estratégia de Gestão de Pessoas**. Curitiba: Editora IESDE Brasil, 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2007

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

JOHANN, S. L. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. "Recrutamento e Seleção por competência para o cargo de secretário executivo". **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, vol. 1, n. 2, 2017

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**: pesquisa de benchmarking em empresas de ponta. São Paulo: Editora Futura, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2005.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. "Consultoria: Recrutamento e Seleção". **Portal Sebrae** [2021]. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 20/09/2021.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.

CAPÍTULO 5

A Importância da Avaliação de Desempenho no Contexto Organizacional da Gestão de Pessoas

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Juliana Alves Coelho

Luci Rose De Lima Norato

Rickardo Léo Ramos Gomes

A Avaliação de Desempenho (AD) é uma ferramenta aplicada para medir e melhorar o funcionamento e desenvolvimento dos colaboradores na organização ao longo da sua trajetória profissional. O desempenho individual é reconhecido como um fator importante e significativo que tem emergido nesse cenário ao longo dos anos.

"As últimas duas décadas testemunharam um esforço significativo por parte tanto de pesquisadores quanto de profissionais na busca por uma relação entre desempenho organizacional e a gestão de recursos humanos" (BORGES; MOURÃO, 2013, p. 529).

Sendo assim, a avaliação de desempenho em geral é utilizada, periodicamente, para avaliar e revisar o andamento do trabalho desempenhado, com o objetivo de aprimorar e contribuir para os resultados da empresa.

Essa ferramenta quando aplicada com assertividade permite que os colaboradores se desenvolvam e melhorem o desempenho nas atividades, além de, ser um apoio nas decisões quanto à remuneração e recompensas, diagnóstico de potencial e formalização de baixo desempenho. Não existe uma forma padronizada para aplicação desse instrumento, o que existe são formatos específicos que aderem à realidade de cada empresa e de seus objetivos organizacionais.

A intenção da elaboração desse artigo é contribuir para o entendimento das empresas em relação a importância dessa ferramenta no âmbito organizacional, para que os envolvidos possam compreender e, assim, atingir sucesso em sua atuação profissional.

O objetivo geral deste trabalho é abordar a importância da avaliação de desempenho no contexto organizacional. Definiu-se os seguintes objetivos específicos: Explicar o que é a avaliação de desempenho; explanar as vantagens da aplicação e as principais ferramentas utilizadas; discutir os resultados que podem ser obtidos por meio desse recurso.

Procurou-se neste artigo saber como a avaliação de desempenho impacta e contribui no cenário organizacional. A motivação inicial para o direcionamento da pesquisa sobre a temática avaliação de desempenho foi o interesse em conhecer mais sobre o assunto e o que ele pode contribuir para a utilização da ferramenta na organização.

Frente a essa pesquisa, espera-se poder compreender sobre a realidade e particularidades que compõem a avaliação de desempenho e entender como essa ferramenta impacta na satisfação e desenvolvimento dos colaboradores (SUNG; CHOI, 2018).

A metodologia desenvolvida no presente trabalho está centrada no modelo qualitativo que traz como contribuição uma mistura de procedimentos de cunho racional e reflexivo capazes de contribuir para a melhor compreensão do tema. Foi realizada uma revisão bibliográfica acerca da importância da avaliação de desempenho no contexto organizacional.

A estrutura do artigo está organizada, inicialmente, pela introdução, seguida pela fundamentação teórica que consiste em elucidar o que é a avaliação de desempenho, como se dá esse processo nas organizações, os tipos e as etapas, como os resultados

obtidos são utilizados, bem como seus impactos e contribuições no contexto organizacional, metodologia, considerações finais e referências.

Almeja-se que esse estudo possa oferecer informações que facilitem o manuseio desse instrumento nas práticas do cotidiano organizacional, agregando, também, valor científico para os profissionais de recursos humanos, para as organizações e demais públicos envolvidos nesse contexto.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Leme (2006), toda empresa vive de resultados e é constituída de seus colaboradores, então a partir disso, afirma-se que o maior capital da empresa é o capital humano. A partir disso, é essencial que o capital humano produza resultados, do contrário a organização não conseguirá sobreviver, sendo assim, a Avaliação de Desempenho permite visualizar o quanto o colaborador contribui e entrega para a organização.

> A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiras ativas e proativas das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem-sucedidas tratam os seus talentos como parceiros do negócio e fornecedores de competências, e não como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2020, p. 1).

Para Chiavenato (2016), o desempenho no cargo depende de inúmeros fatores e varia de pessoa para pessoa. Alguns fatores que afetam o desempenho de cargo são: habilidades da pessoa, percepção do papel e da recompensa por seu esforço, esforço individual e valor da recompensa.

A Avaliação de Desempenho é um processo dinâmico que envolve avaliado e gestor, que permite avaliar o desempenho do ocupante no cargo, bem como seu potencial de desenvolvimento. É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, necessidade de treinamento, e, consequentemente, estabelecer meios e programas para neutralizar tais problemas melhorando a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações (CHIAVENATO, 2016).

> É, pois, conveniente considerar que o desempenho no trabalho está sujeito a duas fontes principais de variância: fatores individuais e fatores contextuais (ou sistêmicos). Nesse sentido, a AD deve procurar diferenciar a contribuição específica dos indivíduos para a dinâmica do próprio sistema da que é determinada por aspectos mais amplos do ambiente organizacional (BORGES; MOURÃO, 2013, p. 532).

Essa ferramenta é utilizada nas empresas como forma de mensurar competências técnicas e comportamentais dos funcionários. É importante especificar que as competências técnicas são relacionadas a formação acadêmica, cursos da área e experiências vivenciadas pelo indivíduo, que por meio desses conhecimentos o colaborador terá embasamento e propriedade para realização de suas atividades. As competências comportamentais

estão relacionadas aos comportamentos que devem estar alinhadas a cultura da empresa e ao cargo em ocupação.

Para o autor Leme (2015, p. 15),

> Em Gestão por Competências, temos que gerenciar tanto as competências técnicas quanto as comportamentais. As competências técnicas são muito mais comuns ao mercado, pois há muito tempo fazem parte da cultura das empresas na hora da avaliação.

Para que as empresas tenham colaboradores alinhados com sua cultura organizacional, é de suma importância ter um olhar para os seus funcionários além do conhecimento técnico, pois as atitudes e comportamentos, também, contribuem para aderência na empresa e elevação da produtividade de uma equipe.

Com isso, pode-se dizer que o colaborador que é eficiente na empresa é aquele que possui os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer uma função. Esses três fatores levam como conceito CHA, no qual, o conhecimento é todo o aprendizado adquirido em cursos, treinamentos, *workshops* e outras formas de estudo. As habilidades se referem a capacidade de executar atividades práticas através do conhecimento e as atitudes são as decisões tomadas para realização de algo (BRAHMANA; BRAHMANA; HO, 2018).

Segundo Camillis *et al.* (2018, p. 141)

> Colaboradores que atuam dentro das suas competências, recebendo formação e apoio para continuar aperfeiçoando seus conhecimentos,

> habilidades e atitudes, produzem mais e apresentam maior engajamento com resultados.

É um desafio para as organizações equilibrar as competências técnicas e as comportamentais dos colaboradores, é comum ver casos de empresas que contratam pessoas pelas suas habilidades técnicas e as mesmas são demitidas pela sua postura comportamental. Porém, obtendo esse equilíbrio, as empresas podem contar com um time de pessoas com conduta adequada, capacitadas com resultados dentro ou acima do esperado.

> Estamos particularmente interessados não no desempenho em geral, mas especificamente no desempenho do cargo, ou seja, no comportamento de papel do ocupante do cargo. O desempenho no cargo é extremamente contingencial. Varia a cada pessoa e depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que elas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que alguém está disposto a realizar. É uma relação de custo/benefício. Por sua vez, o esforço individual depende das habilidades e competências e da percepção do papel a ser desempenhado (CHIAVENTO, 2016, p. 108).

Para a realização dessa ferramenta existe alguns métodos de avaliação de desempenho para analisar a performance dos colaboradores. A escolha do formato a ser executado vai depender da situação atual e necessidade da empresa. Nesse estudo bibliográfico os pesquisadores vão expor 4 tipos de avaliação de desempenho que são: autoavaliação, avaliação 90°, 180°, 360° (CAPPELLI; CONYON, 2018).

A autoavaliação como no próprio nome diz é a avaliação que o colaborador se avalia em relação ao seu desempenho na empresa, é muito interessante pois traz as percepções da própria pessoa e que, posteriormente, pode ser comparada com as percepções que seu gestor imediato e com isso alinhar os pensamentos, ideias e expectativas. Geralmente esse momento de alinhamento é no *feedback*.

O ideal seria que cada colaborador analisasse sua performance utilizando métricas para evitar toda a subjetividade implícita no processo. Em algumas empresas o próprio funcionário se responsabiliza pela entrega de suas atividades e realiza seu próprio acompanhamento com a ajuda e orientação do seu líder (CHIAVENTO, 2020).

Para isso se utiliza a autoavaliação do desempenho, em que cada colaborador realiza sua avaliação tirando como base critérios fornecidos pelo seu superior ou pela própria atividade. É importante também que cada colaborador possa avaliar seu desempenho através dos indicadores de resultados da sua área (CHIAVENTO, 2020).

Avaliar quais as necessidades e carências pessoais para melhorar seu desempenho, quais os seus pontos fortes e quais os pontos fracos, potencialidades e fragilidades e, com isso, focar no reforço delas e no crescimento de suas entregas.

As empresas tentam esquemas de autoavaliação para seus talentos e equipes com ótimos resultados. Mas sempre focando a autonomia e liberdade de cada um e proporcionando os instrumentos de navegação necessários. Trata-se de uma alternativa que não tem recebido críticas (CHIAVENTO, 2020).

Um dos tipos mais utilizadas no mercado é avaliação de 90°, no qual, apenas o gestor imediato é responsável por realizar a avaliação de desempenho de sua equipe.

Com isso é importante que o líder tenha uma maturidade profissional e que seja, totalmente, imparcial na realização dessas avaliações. Essa análise vai contribuir para identificação das principais dificuldades, pontos a serem melhorados e pontos positivos de cada avaliado. Dessa forma, o gestor pode direcionar para melhorar ou fortalecer as habilidades de cada colaborador.

Na maior parte das organizações, cabe ao gestor da área se responsabilizar pelo desempenho de seus colaboradores, realizando constantes feedbacks e acompanhamentos. E por isso, o líder avalia o desempenho de seus subordinados, com a assessoria da área de RH, que define os meios e critérios para que a avaliação possa acontecer (CHIAVENTO, 2020).

Como o gestor não possui conhecimento aprofundado da ferramenta a área de RH entra como função de *staff* de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gestor mantém sua autoridade de linha avaliando o trabalho.

Essa linha proporciona liberdade e flexibilidade para que cada gestor seja realmente o gestor da sua equipe. Trata-se de outra alternativa que não tem recebido críticas (CHIAVENTO, 2020).

A avaliação de 180° é, também, conhecida como avaliação em conjunta, pois é a junção da autoavaliação que colaborador responde de si mesmo com a avaliação de 90° que o gestor realiza.

Esse método favorece para manter uma parceria entre subordinado e a liderança, pois devem chegar a um acordo comum a respeito do desempenho e obter uma visão mais correta do colaborador.

> Se a gestão do desempenho é uma responsabilidade de linha e se o maior interessado nela é o próprio colaborador, uma alternativa é a maior aproximação das duas partes: o envolvimento do talento e do gestor

> na avaliação é uma tendência muito forte. O gestor funciona como guia e orientação, atuando como um *coach*, enquanto o talento avalia seu desempenho em função da retroação dada pelo gestor. Este oferece os recursos – informação, metas e objetivos, orientação, treinamento, aconselhamento – e cobra resultados, enquanto o colaborador realiza sua entrega e exige condições e retroação do gestor. Um intercâmbio e uma interação no qual ambos contribuem para a obtenção conjunta de resultados (CHIAVENTO, 2020, p. 247).

Por fim, tem a avaliação de 360°, é a mais complexa e democrática entre todas, geralmente é utilizada em grandes empresas. Nesse tipo é permitido que o colaborador realize sua autoavaliação, e o mesmo será avaliado pelo seu superior e pares.

Sendo assim, sua avaliação final terá uma visão mais completa, de todos os ângulos e com vários pontos de vistas. Para obter mais assertividade nessa avaliação, é importante que preserve o anonimato dos envolvidos, pois só assim, os avaliados e avaliadores ficarão mais à vontade em responder e o resultado será o mais preciso possível.

Nesse modelo, a avaliação do desempenho é realizada de forma completa e envolvente por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação gestor, colegas, subordinados e todos que tem relação profissional com o avaliado, obtendo uma visão de 360 graus. E pode ser desenvolvida por meio de modernas tecnologias de informação (CHIAVENTO, 2020).

Essa avaliação se torna mais completa por receber informações de todos ao redor, com o objetivo de garantir adaptabilidade e ajustamento do colaborador às várias demandas que recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus vários parceiros.

Todavia, ficar na berlinda ou na passarela recebendo um verdadeiro tiroteio de todos os lados não é nada fácil. O avaliado ao participar desse processo precisa ter uma maturidade profissional para ter um retorno mais construtivo (CHIAVENTO, 2020).

A avaliação de desempenho, sendo aplicada de forma assertiva, proporcionará para as organizações resultados significativos, assim como, o equilíbrio entre as competências técnicas e comportamentais, uma análise mais detalhada da performance individual, também será possível identificar potenciais colaboradores para que sejam reconhecidos e valorizados, ou até mesmo identificar colaboradores com *gaps* a serem trabalhados e com isso elaborar programas de treinamento e desenvolvimento mais eficazes (FREDERIKSEN; LANGE; KRIECHEL, 2017).

Para Gomes *et al.* (2020, p. 11), "Organizações que tem como visão de negócio a contínua evolução de suas práticas apresentam como característica natural o acompanhamento rotineiro de suas metas, para que essas sejam realinhadas, quando necessário".

Também tem como retorno um time de pessoas acompanhadas de forma mais efetiva, com realização de *feedbacks* constantes, trocas de ideias e pensamentos. Fortalecimento da cultura organizacional que é um ponto de grande relevância, pois é essencial que as pessoas estejam inseridas e engajadas na cultura da empresa.

> A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de alguém. A avaliação do desempenho recebe denominações como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso,

> avaliação de eficiência individual ou grupal, etc. Ela varia enormemente em cada organização. Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, consequentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. Na verdade, a avaliação do desempenho é um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações (CHIAVENTO, 2016, p. 109).

Em concordância Leme (2006), ressalta que após o processo de avaliação é fundamental, para a pessoa que teve o desempenho avaliado ter acesso ao resultado, e a finalidade disso é saber se o seu dever foi cumprido, e possibilita o colaborador saber as ações que devem ser tomadas, pois proporciona desenvolvimento e realinhamento com as estratégias da empresa.

> Quando o sistema de gestão do desempenho funciona de forma eficaz, a informação recolhida no processo permite aos trabalhadores ajustarem suas competências, seu esforço e seu comportamento, face às expectativas acordadas, ao mesmo tempo a que a organização pode detectar as áreas em que é necessário adotar medidas de melhoria, o que requer um sistema adequado de gestão da informação (BORGES; MOURÃO, 2013, p. 550).

Sendo assim, não é justo que somente o gestor e o RH tenham acesso ao resultado, pois quando o resultado não é apresentado ao avaliado, ou quando não há repasse de *feedback* e orientação, a avaliação realizada pela empresa torna-se apenas um instrumento que foi aplicado e que não gerará nenhum resultado.

Como já dito, não existe uma estrutura pronta para aplicar a avaliação de desempenho nas organizações, o que precisa ser feito é estudar bem o cenário atual da empresa e ver qual a possibilidade que mais vai se encaixar na maturidade da organização, além disso, é importante sensibilizar os gestores e subordinados para esse momento.

É essencial que todos estejam prontos e maduros para responder a avaliação e o mais importante, os líderes preparados para dar o *feedback* de forma clara e coerente, e os liderados receberem com a mente aberta. Nesse ponto o setor de Recursos Humanos precisa elaborar ações para fortalecimento da importância da gestão de desempenho, dando todo o suporte necessário e acompanhando a realização de todo o processo.

> Um dos grandes desafios da liderança é gerir pessoas. Nunca podemos prever exatamente como as pessoas reagirão diante do inesperado. Dessa forma os benefícios da avaliação de desempenho para as organizações são significativos, pois os líderes passam a ter informações de como e com que frequência as pessoas desenvolvem seus trabalhos. Assim como a organização, os funcionários também passam a ter muito mais propriedade sobre sua carreira e sobre os próximos passos para desenvolvimento no cargo atual (ARELLANO, 2017, p. 126).

Para além da Avaliação de Desempenho, a etapa de *feedback* e planejamento futuro representa o centro de um sistema de gestão de desempenho. Isso ocorre pelo fato de o *feedback* ser a base para o processo de desenvolvimento e motivação dos colaboradores. Mas afinal o que é um *feedback*? Como se dá essa etapa e qual sua importância e impacto nos resultados da organização?

> A palavra *feedback* tem origem no idioma inglês e possui várias traduções, sempre relacionada em seu sentido literal a um fluxo de informações ou materiais que exercem algum tipo de influência sobre um processo ou evento. No mundo corporativo, *feedback* é a informação relacionada ao impacto que uma conduta ou situação exerce sobre a outra pessoa (MISSEL, 2016, p. 08).

Segundo Missel (2016), a técnica de *feedback* é a ferramenta mais eficaz para estimular as equipes quanto às mudanças contínuas de comportamento, e deveria ser adotado diariamente, pois consiste em tornar o colaborador consciente do seu próprio desempenho, independente se está abaixo ou dentro das expectativas.

Portanto as trocas de observações entre líder e colaborador sobre o desempenho no trabalho devem ter como objetivo o incentivo à melhoria, o direcionamento ao padrão desejado e o desenvolvimento de determinado comportamento, bem como reforçar atitudes bem-sucedidas e práticas já existentes.

Assunção e Gomes (2020, p. 05), ressaltam que: "Todo líder requer habilidades de administração, gestão de pessoas e gestão de conflitos, pois enfrenta desafios diários, onde, constantemente, aparecem situações de superação de dificuldades e aprendizados de acordo com os perfis dos liderados".

No entanto, utilizar a metodologia de forma assertiva é um dos maiores desafios dos gestores organizacionais, visto que para alcançar os resultados esperados, as informações devem ser diretas e claras e com base no desempenho das atividades e do cargo no qual executa.

> No desenvolvimento da competência interpessoal, essencial no mundo corporativo atual para alcançar a excelência na performance, o *feedback* é parte fundamental do processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequados numa determinada situação (MISSEL, 2016, p. 11).

Por conseguinte, se faz necessário, também, explicar, o que não é considerado *feedback*, visto que a prática fora de contexto pode ocasionar danos irreparáveis para o colaborador e equipe.

Portanto, deve-se entender que para ter um resultado eficaz na prática, ressaltar apenas o lado positivo, ou não pontuar algo por receio de magoar, atuar de forma crítica e ríspida, emitir uma opinião com julgamentos, jamais ajudará, antes esse tipo de postura omite qualquer reconhecimento de comportamento assertivo e boas práticas.

Ao concluir a avaliação e devolvidos os resultados a seus participantes, o próximo passo consiste em tomar diversas decisões em conformidade com os resultados encontrados.

Nesse ponto, precisa-se recordar que o objetivo que conduziu a avaliação estava pautado no aprimoramento do desenvolvimento de pessoas, assim sendo, é frequente que o *feedback* evolua para elaboração, em conjunto com o colaborador, o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) indispensável para o aperfeiçoamento da carreira e para assegurar que a organização alcance suas finalidades de acordo com a estratégia estipulada.

Assim sendo defende-se que para alcançar os objetivos traçados no momento do planejamento anual de cada empresa, estes objetivos estejam relacionados, fundamentalmente, aos anseios empresariais do desenvolvimento humano, alinhados com as atitudes comportamentais e com as imprescindíveis estratégias do negócio desenvolvido, dessa maneira a avaliação de desempenho deverá se constituir em mais uma importante ferramenta de enfrentamento da competição, cada vez mais acirrada, entre as empresas.

Arellano (2017, p. 105) explica que:

> O PDI é uma forma de estimular a reflexão sobre os objetivos de vida e carreira dos empregados e traçar ações de desenvolvimento que possibilitem o atingimento desses objetivos pessoais e da organização. Para sua elaboração é importante considerar os *feedbacks* recebidos do gestor, de outras pessoas próximas (da organização ou não) e resultados de avaliações que já tenha feito. A reflexão deve levar a identificação de ações de desenvolvimento para o período seguinte. Para ajudar na diversificação do plano é importante incluir atividades práticas que não sejam apenas cursos ou treinamentos, como por exemplo ações de *coaching, mentoring*, treinamento em serviço, dentre outras.

Sobre PDI Missel (2016), ressalta que apesar de ser comum o colaborador agradecer e reconhecer a oportunidade de constatar seu potencial e planejar metas de desenvolvimento, é um processo que exige reflexão, e muitos não têm o hábito de refletir a respeito de si mesmos e reconhecer suas limitações. Portanto é crucial que além de receber o *feedback*, aceitá-lo é a porta para elaborar um plano de ação

e ao cumpri-lo o aperfeiçoamento e a evolução da carreira serão contínuos.

De acordo com Arellano (2017), os principais objetivos de um PDI consistem em: Equiparar o desempenho do colaborador no exercício de suas atividades; aperfeiçoar, enaltecer e reconhecer o desempenho do colaborador; detectar as necessidades de capacitação e melhorias dos funcionários; oferecer suporte para a gestão estratégica de Recursos Humanos; facilitar o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador; estimular o desenvolvimento de novas competências; abranger o relacionamento entre gestor, colaborador e equipe.

Para mais, o PDI consiste no planejamento de atividades que promovam o desenvolvimento do colaborador pautadas em suas necessidades individuais e ajustadas de acordo com sua capacidade.

> Com a identificação das lacunas do profissional para o perfil requerido de função de gestão futura, é possível traçar em conjunto com o funcionário, o seu Plano de Desenvolvimento Individual. Há inúmeras e variadas maneiras de executar o Plano de desenvolvimento Individual. Cada organização, em função de seu porte e segmento, decide como irá conduzir tal processo. No que diz respeito a ações de desenvolvimento, o principal passo é elaborar uma trilha de desenvolvimento do profissional (ARELLANO, 2017, p. 102).

Ghauri (2018), alerta que é preciso considerar alguns fatores importantes tais como: caráter situacional, multidimensionalidade, temporalidade, interesses conflitantes, mudanças organizacionais, histórico e expectativas (algumas delas superdimensionadas).

Tais fatores quando associados às metas e às medidas chegam a apontar conflitos entre si (conflitos frutos da má percepção organizacional por exemplo...) que podem provocar o aparecimento indesejável de contradições dentro do próprio processo avaliativo, portanto.

O autor reforça que, não se pode esperar um único modelo de avaliação de desempenho que seja ideal e imune a erros e que atenda a todas as empresas sem algum critério de classificação dimensional. O que o autor defende, com a nossa concordância, é que o modelo escolhido deve se ajustar, plenamente, à realidade de cada organização

As trilhas de desenvolvimento são um conjunto de soluções estruturadas, compostas por ações, técnicas e métodos que visam promover na prática o crescimento individual e profissional, é definida em parceria com a organização e tem como norteador o resultado da avaliação de desempenho e as competências. Uma vez seguindo a trilha, espera-se que o colaborador se torne produtivo na função, e, no menor tempo possível, consiga alcançar o desempenho esperado.

METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido com base no modelo de pesquisa qualitativa que busca compreender, de forma particular, o tema escolhido. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da importância da avaliação de desempenho no contexto organizacional.

Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa permite a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de

tópicos, em termos simples e cotidianos, além de oferecer maior liberdade na seleção do tema de interesse.

No que se refere a pesquisa bibliográfica Marconi e Lakatos (2021) destacam que se trata de um método que abrange todo o conteúdo público em relação ao tema de estudo, e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto.

Logo a pesquisa bibliográfica, além de permitir o foco em um assunto específico, garante, para os pesquisadores, espaço para ressaltar os resultados essenciais já alcançados e ainda possibilitar a contínua exploração do tema e/ou novas discussões sobre o conteúdo.

O trabalho foi fundamentado nas opiniões dos seguintes autores: Rogério Leme (2006), Simoni Missel (2016), Eliete Arellano (2017), Camillis, Ferrari, Ricarte e Fon (2018), Gomes, Jerônimo, Nojosa e Teixeira (2020), Assunção e Gomes (2020) e Idalberto Chiavenato (2016; 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para Arellano (2017), desempenho é a expectativa de um resultado alcançado, uma ação para executar determinado objetivo ou meta anteriormente traçada, em resumo, o que é esperado de um colaborador ao longo de um período estabelecido, onde é possível verificar a evolução ou declínio dos resultados de maneira frequente e objetiva.

Portanto, é preciso que os objetivos sejam claros, a fim de traduzir as expectativas por meio de metas. Quanto maior a assertividade dessas metas, maiores serão as chances de um planejamento congruente para alcançá-las. A construção da meta

traduz onde se quer chegar, além de direcionar, ajuda, consideravelmente, o processo de avaliação de desempenho por trazer transparência e precisão de ações.

Uma vez que as empresas contratam funcionários e têm como um dos seus objetivos alcançar resultados positivos proporcionados por eles, mensurar o desempenho passa a ser um recurso essencial para alcançar esses objetivos.

No entanto, as organizações precisam aprender a usar não só a Avaliação de Desempenho, mas as ferramentas e técnicas como oportunidade de desenvolver seus melhores recursos, que são as pessoas, de modo saudável, prático e objetivo, e com a visão de futuro.

Por fim, sugere-se, diante das constatações produzidas nesta pesquisa, a implementação de metodologias sólidas que possibilitem a associação dos resultados das avaliações de desempenho de todos os colaboradores a uma parcela de sua remuneração (o que vai configurar uma remuneração por competência) (CERIBELLI; PEREIRA; ROCHA, 2019).

É fato que essa implementação, ainda, não é uma prática muito utilizada entre as empresas brasileiras, entretanto, caso esta ação fosse implantada, estimularia o engajamento dos avaliados em relação ao seu crescimento profissional.

Em conclusão, a Avaliação de Desempenho, além de proporcionar o diálogo quanto às expectativas organizacionais e seus alinhamentos, possibilita o desenvolvimento do colaborador, este que, por sua vez, é um processo dinâmico e estruturado e visa seu crescimento integral, que pode ser notado pela mudança de comportamento e expansão de suas competências, frente à resolução de novos problemas e/ou em situações de contextos mais abrangentes.

Assim sendo, a avaliação de desempenho não deve ser tratada como um instrumento de punição, e sim como uma descrição que possibilita analisar o desempenho passado e desenvolvimento futuro, pois onde há informação, existe a possibilidade de lidar, e de planejar intervenções de melhoria em um formato estruturado e organizado, para se obter resultados favoráveis para ambos, empresa e colaborador.

REFERÊNCIAS

ARELLANO, E. **Gestão de Pessoas**: nas empresas contemporâneas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

ASSUNÇÃO, A. C.; GOMES, R. L. R. "A importância do líder na gestão de conflitos". **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, vol. 8, agosto, 2020.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O Trabalho e as Organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BRAHMANA, R. K. *et al*. "Training and development policy, corporate governance, and firm performance". **Gadjah Mada International Journal of Business**, vol. 20, n. 1, 2018.

CAMILLIS, P. K. *et al*. **Gestão do desempenho organizacional**. São Paulo: SAGAH, 2018.

CAPPELLI, P.; CONYON, M. J. "What do performance appraisals do?". **ILR Review**, vol. 71, n. 1, 2018.

CERIBELI, H. B. *et al*. Avaliação de Desempenho nas Organizações: Um Estudo Multicasos. **PRETEXTO**, vol. 20, n. 2, 2019.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. Barueri: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. São Paulo: Atlas, 2020.

FREDERIKSEN, A. *et al*. "Subjective performance evaluations and employee careers". **Journal of Economic Behavior and Organization**, vol. 134, n. 2, 2017.

GHAURI, E. "Performance evaluation of sales employees: a comparative investigation in the pharmaceutical industry". **International Journal of Business Performance Management**, vol.19, n. 3, 2018.

GOMES, R. L. R. *et al*. "Os impactos da Controladoria e Finanças dentro da Auditoria Organizacional". **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, vol. 8, agosto, 2020.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência:** a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2021.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo**: como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2016.

SUNG, S. Y.; CHOI, J. N. "Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: moderating roles of voluntary participation and evaluation". **Human Resource Management**, vol. 57, n. 6, 2018.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

CAPÍTULO 6

Gestão do Capital Humano Diante do Cenário Atual e dos Desafios Futuros Envolvendo o Trabalho Remoto

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO DIANTE DO CENÁRIO ATUAL E DOS DESAFIOS FUTUROS ENVOLVENDO O TRABALHO REMOTO[1]

Rafael Barty Dextro

Manoel Gonçales Filho

A gestão de pessoas é uma área de atuação essencial em todas as organizações, uma vez que o desempenho humano reflete a performance organizacional, que se baseia na capacitação e qualidade da condição de trabalho dos colaboradores (MENEFEE *et al*., 2006). O papel da gestão de pessoas é o de estimular, motivar, treinar, comunicar e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários ao longo de sua passagem pela organização.

Algumas condições especiais, como o trabalho remoto, podem inicialmente demonstrar dificuldade para a gestão de pessoas devido ao choque entre a vida pessoal e profissional (DOCKERY; BAWA, 2018). Segundo a literatura, de modo geral, o trabalho remoto estava associado ao surgimento de tecnologias de comunicação a distância (tanto telefônica quanto da internet), que permitiram que as formas de exercer atividades profissionais fossem distantes do local de trabalho convencional (o "escritório", no inglês *office*) e transferidas para outros locais, dentre eles a própria casa do colaborador (o "lar", no inglês *home*).

[1] Uma versão prévia do presente capítulo foi publicada em: DEXTRO, R.B.; GONÇALES FILHO, M. "Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto". *Brazilian Journal of Production Engineering*, vol. 7, n. 3, 2021.

Deste modo, as atividades profissionais desenvolvidas fora da organização e mediadas pelas tecnologias de informação e comunicação foram compreendidas como o trabalho remoto ("*home office*" ou escritório em casa) (TREMBLAY, 2002; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ *et al*., 2007; ANDRADE, 2018).

Ao se discutir o trabalho remoto, é necessário entender diversos panoramas associados a tecnologias e culturas empresarias de trabalho. O Comitê Gestor de Internet no Brasil (CGI) produz relatórios sobre o panorama setorial da internet, demonstrando que, em 2019, 47% dos lares brasileiros, tanto na área rural quanto urbana, não possuíam computador (CGI, 2020).

Quanto ao uso efetivo de internet, cerca de 75% da população no país acessavam a internet de algum modo (através de computadores, celulares, "*tablets"* e outros dispositivos eletrônicos). Neste relatório, o principal motivo para a falta de internet apontado pelas pessoas que não tem acesso a mesma foi o custo elevado do serviço (49%).

Neste panorama de grande disparidade regional, econômica e tecnológica, fica claro que o trabalho remoto ainda não contempla uma grande parcela da população brasileira. Contudo, há setores específicos que podem se beneficiar muito com este modo de trabalho. Economias globais, como os Estados Unidos, vêm apresentando indícios de favorecimento do trabalho remoto, com aproximadamente 40% das empresas permitindo esse regime de trabalho (LISTER; HARNISH, 2019).

Os autores mostraram que 80% dos trabalhadores preferem a modalidade "*home office*", caso lhes fossem possíveis optar. Em países como Holanda, Bélgica e Luxemburgo, mais de 10% de todas as pessoas empregadas entre 15 e 64 anos trabalham em suas casas (EUROSTAT, 2018).

A maior parte dos planos de adaptação ao teletrabalho tem pontos em comum, essenciais para a manutenção do bom desempenho das equipes e da qualidade esperada pelos gestores (MURY, 2020). Uma questão chave é a comunicação e transparência por parte das lideranças, mantidas através de vídeo-chamadas com gestores e/ou todos os colaboradores que ocorrem com periodicidade marcada.

A flexibilidade tem sido outro ponto importante para as empresas que estão testando ou implementando o trabalho remoto (MURY, 2020). Para garantir a manutenção da qualidade de vida de seus funcionários, o que reflete diretamente em seu desempenho, é importante que os gestores flexibilizem políticas internas de conduta. Colaboradores que possuem filhos ou idosos morando junto em casa podem ter eventualidades associadas a estes familiares.

A melhor maneira de lidar com isso é através da empatia e de uma cobrança consciente. Neste contexto, o diálogo é essencial e, em qualquer ramo de negócio, o principal é estar aberto para ouvir com atenção, valorizando cada colaborador de maneira visionária e empoderadora (KEARNEY *et al*., 2019).

Finalmente, um debate que surgiu para a gestão de pessoas deste o início das empreitadas do trabalho remoto, ganhando novos contornos na atualidade, tem sido o uso de ferramentas digitais *versus* o contato pessoal. O isolamento social é descrito como um dos pontos mais negativos da prática do "*home office"* por grande parte das pessoas que o utilizam (MANN *et al*., 2000; GOLDEN; VEIGA, 2005; LISTE; HARNISH, 2019; FILARDI *et al.,* 2020). Muitas vezes, interações pessoais reais geram emoções que a interação virtual não propicia.

Por isso, mesmo empresas que já utilizavam o sistema de trabalho remoto incluíam em seus cronogramas atividades presenciais ao longo do tempo, para preencher essa demanda. No

mundo pós-pandemia, os gestores de pessoas de organizações que adotarem o trabalho remoto de modo amplo precisam incluir em suas ações momentos de interação pessoal, suprindo parte da carência criada pelo distanciamento físico.

Em vista de todos esses fatores, este trabalho se baseia em como as práticas associadas a gestão do capital humano, diante do panorama atual sobre o trabalho remoto, podem contribuir para uma disseminação mais eficiente de modelos "*home office"*.

O objetivo deste estudo, baseado em seu questionamento norteador, será alcançado através da compreensão pela literatura recente de como a gestão de pessoas pode subsidiar a elaboração de um modelo teórico-conceitual ("*framework"*) para aplicação do regime de trabalho remoto, baseando-se também na observação de um estudo de caso.

Este trabalho possui natureza aplicada, na qual busca-se agregar conhecimento e aplicação sobre a gestão do trabalho remoto em empresa do setor de Tecnologia (FLEURY; COSTA, 2017). Somado a isso, esta pesquisa baseia-se em uma metodologia comparativa, na qual as percepções individuais podem fortalecer tópicos específicos acerca do "*home office*" (CONSTANTINOU *et al*., 2017).

Segundo Schneider e Schimitt (1998), é essencial definir no método comparativo os termos que são comparados. No caso desta pesquisa, os termos comparativos foram provenientes da análise das respostas das entrevistas frente as contribuições dos autores encontradas na literatura.

A abordagem empregada neste trabalho é qualitativa, perspectiva metodológica que permite compreender um fenômeno ou situação dentro de um contexto específico, sendo analisado sob o ponto de vista e experiências dos agentes envolvidos (GODOY, 1995). Existem diversas formas de se conduzir uma pesquisa

qualitativa, mas para esta análise o procedimento técnico que será empregado é o estudo de caso único, feita de entrevistas semiestruturadas com colaboradores da unidade de análise escolhida (Parecer do Comitê de Ética na Pesquisa n^0 4.814.686) que tiveram experiência de trabalho à distância.

A fim de investigar a percepção e as experiências das pessoas acerca do trabalho remoto ("*home office*"), foi usado na coleta dos dados um questionário composto por perguntas abertas para facilitar as entrevistas semiestruturadas.

Esse tipo de questionário e as entrevistas que aconteceram com a presença do pesquisador, estimulam os participantes a expressarem suas necessidades de modo livre, com alta variabilidade nas respostas (GUNTHER; JÚNIOR, 2012).

ANÁLISES E RESULTADOS

A primeira parte da entrevista visava detalhar a opinião geral dos entrevistados sobre o trabalho remoto. Diante de uma visão ampla em escala nacional, a maioria deles não acredita que o trabalho à distância funcione bem na realidade do Brasil, sendo o principal motivo citado a dificuldade de acesso à internet.

Isso mostra que apesar de trabalharem em uma empresa na região Sudeste, a mais rica e com melhores conexões de tecnologia do país, os entrevistados estão familiarizados com o cenário de baixo acesso à internet descrito pelo Comitê Gestor da Internet (2020).

Todos os entrevistados listaram setores ou carreiras que podem se beneficiar com o trabalho remoto. Áreas como administração empresarial e TIC (tecnologia da informação e computação) foram citadas por mais da metade dos entrevistados (incluindo aqueles que trabalham em tais áreas).

Quando questionados em relação as profissões que não se adaptariam bem ao trabalho remoto, a maior parte dos entrevistados citou à área comercial ou de vendas de empresas de produtos de consumo, como à própria unidade de análise.

Similar aos resultados encontrados neste estudo, Mateyka *et al*. (2012), mostram que quase 30% dos trabalhadores remotos norte-americanos em 2010 estavam relacionados às áreas de Administração e Computação. A alta adesão desses setores ao "*home office*" se deve ao alinhamento entre às tarefas desses profissionais com o trabalho sem local definido, podendo ser executado de casa.

Sobre as características pessoais que um colaborador precisa possuir para ser bem-sucedido no trabalho remoto, o foco, a organização e a autodisciplina foram as mais lembradas, citadas por praticamente todos os entrevistados.

Diversas dessas características já foram descritas como fundamentais para o estabelecimento do trabalho remoto desde quando esta prática ainda era incipiente (OLSON, 1983). Contudo, Basile e Beauregard (2016) complementam que trabalhadores proativos que desenvolvem suas atividades de modo autônomo, disciplinado e com foco tem mais chances de sucesso num cenário de trabalho remoto.

Quando questionados sobre as vantagens do trabalho remoto, cada entrevistado listou pontos relativos às suas próprias vivências. Apenas um dos entrevistados citou segurança pessoal como um diferencial positivo do "*home office*". Esse apontamento pode demonstrar que a percepção sobre violência está relacionada aos locais específicos em que se vive, variando fortemente entre às pessoas.

Em seu estudo com funcionários públicos em trabalho remoto de capitais brasileiras como Rio de Janeiro e Brasília, Filardi *et al*. (2020) aponta que mais de 85% deles se consideravam mais

seguros em casa e se diziam menos expostos a violência, uma proporção mais expressiva do que a encontrada neste estudo.

Em relação ao tempo de deslocamento, grande parte dos entrevistados afirmaram que é positivo não perder tempo no translado casa-trabalho. Essa também é uma das vantagens do trabalho remoto mais citadas na literatura (SOARES, 1995; MANN *et al*., 2000; TREMBLAY, 2002; FREITAS, 2008; BARROS; SILVA, 2010; NOHARA *et al*., 2010; COSTA, 2013; EOM, 2016; LISTE; HARNISH, 2019; FILARDI *et al*., 2020).

Cerca de metade dos entrevistados listou como vantagem ter mais tempo com a família, enquanto alguns entrevistados comentaram que isso pode gerar distrações (entrevistados que incluem estados maritais casados e solteiros). Morar com crianças ou idosos e ainda trabalhar em casa pode ser extremamente desafiante e, em alguns casos, impossibilitar o trabalho remoto.

Em estruturas familiares associadas à presença de crianças, o barulho e a demanda de atenção constante podem ser um problema. Esse resultado parece expressar a grande variabilidade de arranjos familiares e seus impactos (SOARES, 1995; TREMBLAY, 2002; NOHARA *et al*., 2010). Costa (2007) aponta possíveis conflitos familiares e profissionais em um cenário "*home office*", que podem gerar distrações e estresse, como citado pelos entrevistados, o que afetaria o desempenho profissional (FREITAS, 2008; FILARDI *et al*., 2020).

Todos os entrevistados seguem o horário comercial de trabalho (das 09h00min às 18h00min) mesmo em regime remoto. Contudo, devido à política de banco de horas e flexibilidade permitida pela gestão, nenhum deles reclamou de trabalhar em casa com horários definidos, pois sentem-se livres para adaptar seu tempo quando necessário. Eles descreveram inclusive maior disposição e tempo extra para atividades pessoais. Estudos corroboram que a

flexibilidade do horário de trabalho pode representar um atrativo do regime remoto (TREMBLAY, 2002; BARROS; SILVA, 2010; COSTA 2013).

Dito isso, a necessidade de estar sempre disponível ("*online*"), desrespeitando fronteiras entre vida pessoal e profissional pode se tornar um problema para o trabalhador remoto caso esses limites não sejam bem discutidos com seus gestores (LISTE; HARNISH, 2019), o que foi citado como fator de sobrecarga por alguns dos entrevistados.

Em alguns casos, foi citado uma notável melhora no rendimento de trabalho associando ao regime de trabalho remoto, permitindo maior concentração na execução das tarefas. A percepção de que o trabalhador remoto pode render mais tem favorecido a disseminação do trabalho à distância até mesmo em empresas mais conservadoras, pois os bons resultados de desempenho de funcionários "*home office*" vem indicando que esta modalidade pode trazer ganhos tanto para o colaborador quanto para as organizações em relação à lucro e satisfação (SOARES, 1995; MANN *et al*., 2000; EOM *et al*., 2016; FILARDI *et al*., 2020).

Quase todos os entrevistados citaram a redução do estresse e o conforto laboral como vantagens centrais do "*home office*", o que representa informações equivalentes ao que é encontrado na literatura. Mann e colaboradores (2000) descrevem que muitas pessoas sentem que o próprio lar é um ambiente melhor que o de suas empresas, com menos distrações e que propicia mais conforto, como por exemplo no uso de uma vestimenta mais casual. Freitas (2008) enfatiza e descreve que muitos colaboradores se sentem mais concentrados pelo silêncio e privacidade de seus lares.

Um dos entrevistados acredita que o trabalho remoto, se disseminado para uma parcela considerável da força de trabalho, pode trazer ganhos para a sociedade no sentido de reduzir a poluição

de centros urbanos com a diminuição da circulação de veículos. O período de quarentena devido a pandemia da síndrome respiratória aguda causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2) demonstrou que à queda brusca da mobilidade urbana tem impactos perceptíveis sobre a qualidade do ar em diversas regiões do mundo (CHEN *et al*., 2020; DUTHEIL *et al.,* 2020; FREITAS *et al*., 2020; ROMAN-GONZALES; VARGAS-CUENTAS, 2020).

Apesar de se tratar de um quadro extremo, isso pode indicar que a ampla adoção do "*home office*" geraria, mantidas as devidas proporções, algum impacto positivo sobre condições de tráfico e poluição, assim como percebido pelo entrevistado.

Finalmente, quase todos os entrevistados apontaram como uma das principais vantagens do trabalho remoto à melhoria da qualidade de vida do trabalhador, associada a diversos fatores como tempo adicional para lazer e uma melhor rotina alimentar e de exercícios físicos.

A qualidade de vida é uma ideia multifatorial complexa e de percepção individualizada, mas mesmo em estudos que refinaram esse conceito de modo explícito, associando-o à redução de estresse (FILARDI *et al*., 2020) e equilíbrio emocional (COSTA, 2013), os entrevistados ligaram o trabalho remoto com melhoria da qualidade de vida.

Freitas (2008), descreve resultados similares apontados em entrevistas com trabalhadores remotos que associaram menos tempo de deslocamento e alimentação caseira com bem-estar pessoal, contribuindo para sua motivação e bom desempenho.

Por outro lado, a desvantagem mais citada pelos entrevistados sobre o trabalho à distância foi a redução do contato ou à piora das relações com colegas de trabalho. O contato profissional e pessoal entre funcionários é descrito na literatura como muito importante, seja para o desenvolvimento de habilidades

de liderança (KLERK, 2010), seja para o "*brainstorm*" de ideias em diferentes situações (LAWSON *et al*., 2009).

Ao debater pontos de vista e discutir opiniões, desenvolve-se técnicas de argumentação e apresentação de dados. Esses debates também podem ocorrer de modo remoto, mas pequenos detalhes da linguagem corporal e da espontaneidade podem ser perdidos, como relatado pelos entrevistados.

Comprovadamente, o isolamento do convívio social é algo muito desfavorável para o estado psicológico humano, uma vez que interações sociais favorecem o desenvolvimento de habilidades e competências emocionais (CACIOPPO *et al*., 2011).

Alguns entrevistados relataram o excesso de tarefas como uma desvantagem associada ao "*home office*". Nohara *et al*. (2010), em entrevistas com trabalhadores remotos, apontam que muitos desses profissionais recebem uma maior carga de trabalho e são mais cobrados por seus gestores, o que gera estresse.

Nesse ponto, fica evidente a necessidade de um plano de gestão bem elaborado e que inclua treinamento aos líderes, à fim de criar um laço de confiança entre eles e seus colaboradores remotos, permitindo definir uma carga exequível de trabalho. Na unidade de análise, a comunicação constante e eficiente parece amenizar este efeito.

Por fim, outra desvantagem destacada pelos entrevistados foi à ausência de separação física entre ambiente profissional e pessoal. Muitos lares não possuem um cômodo com finalidade de escritório, o que requer adaptações no ambiente familiar, como o uso de um quarto ou sala durante o expediente.

Essa falta de adequação pode gerar um estresse pessoal que reflete nas relações de trabalho (SOARES, 1995; TREMBLAY, 2002). Gestores podem auxiliar os funcionários por meio de cursos

de boas práticas e do estabelecimento de horários flexíveis de trabalho, permitindo a auto-gestão das tarefas pelo colaborador. Caso haja diálogo e compreensão, a proximidade familiar deixa de ser um problema e se torna um fator contribuinte para uma melhor qualidade de vida do trabalhador remoto (TREMBLAY, 2002; FREITAS, 2008; NOHARA *et al*., 2010).

A segunda parte da entrevista explorava mais a fundo a experiência pessoal dos entrevistados com a modalidade de trabalho à distância. Todos os entrevistados ficaram ao menos dois meses exercendo suas atividades profissionais inteiramente de maneira remota, com alguns migrando ao regime híbrido (parte presencial e parte remota), sendo que uma pequena parcela dos entrevistados permaneceu continuamente no modo remoto (setores de TI e administrativo).

Nota-se que àqueles que permaneceram mais tempo em "*home office*" preferem esse modo de trabalho em detrimento do presencial. Segundo relatado por todos os entrevistados, a unidade de análise priorizou manter em trabalho remoto funcionários com melhores rendimentos de setores específicos.

A maturidade de trabalho adquirida com o tempo pode favorecer o desenvolvimento de habilidades associadas ao trabalho remoto, como o autogerenciamento (BASILE; BEAUREGARD, 2016). Isso se relaciona com o fato de que todos os entrevistados disseram conseguir manter uma rotina funcional e um bom desempenho nos períodos em que permaneceram trabalhando remotamente.

Apesar dos entrevistados se esforçarem para se adaptar à nova condição remota, o "*home office*" pode requer um tempo de adequação para ser plenamente implementado que talvez aqueles que permaneceram apenas poucos meses não tenham vivenciado.

A literatura mostra evidências de que os treinamentos, "*role play*" (ou simulação dirigida) e um período de experiência definido por um plano de gestão, podem gerar bons resultados no manejo com às tecnologias usadas para comunicação à distância e no desenvolvimento da autonomia e disciplina requeridas para o trabalho remoto (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005; MELLO, 2011).

Sobre às estruturas familiares, a maior parte dos entrevistados diz ser auxiliado por seus conjugues, irmãos, pais e outros familiares com os quais convivem. A compreensão e o respeito pelo espaço e ambiente de trabalho dentro da dinâmica familiar são conquistados com diálogo e, em alguns casos, a separação física de um cômodo da casa que pode passar a ser tratado como o escritório.

Diferentes áreas e personalidades tem disposições distintas a se adaptar ao trabalho remoto. Todavia, conhecer à estrutura familiar do colaborador e suas condições de vida pode ser um ponto chave no sucesso de iniciativas de "*home office*" (DOCKERY; BAWA, 2018). Quando parte dos entrevistados foram questionados sobre o impacto do trabalho remoto sobre suas carreiras, relataram ganhos pessoais e profissionais.

Dentre alguns impactos positivos foi citado o ganho de tempo adicional para estudo e especialização, o desempenho de novas funções e responsabilidades, a aprendizagem especifica ao regime remoto, maior senso de resiliência, ganhos financeiros, aquisição de uma visão empreendedora sobre sua própria área de trabalho e maior visibilidade por parte da empresa. Entretanto, alguns entrevistados relataram impactos negativos às suas carreiras devido ao trabalho "*home office*".

Estes descreveram uma estagnação em seu desenvolvimento na hierarquia da empresa, relatando que sentem menor

reconhecimento das tarefas desempenhadas pelo colaborador remoto. Dados da literatura mostram que relações ruins e desconfiança entre o funcionário remoto e seu gestor podem gerar esses sentimentos de falta de reconhecimento (NOHARA *et al*., 2010) além do receio de má avaliação (FREITAS, 2008), causando impactos na carreira dentro da estrutura organizacional (MANN *et al*., 2000).

Apesar de um melhor desempenho favorecer a construção da confiança no "*home office*", também é necessário que gestores se façam presentes, dando suporte e supervisionando construtivamente, para que à confiança seja estabelecida com esforço mútuo.

Sobre autonomia de desempenho, saúde psicológica e impactos na qualidade de vida, alguns entrevistados descreveram experiências positivas que lhes fizeram mais felizes, motivados, mais confiantes, organizados e menos estressados.

Esses ganhos parecem estar relacionados a liberdade de criação e de tomada de decisões que a unidade de análise permite a esses colaboradores, que relataram uma relação com seus gestores de respeito e confiança. Os demais entrevistados não relacionaram o trabalho remoto com mudanças em sua qualidade de vida ou sentiram impactos negativos sobre seu bem-estar.

Nesse sentido, alguns respondentes citaram problemas ergométricos e dores físicas causadas pela falta de uma estrutura apropriada de trabalho, tristeza e sentimento de distanciamento social. Especificamente sobre a saúde psicológica dos colaboradores, à distância física advinda do "*home office*" pode ser agravada pelo cenário de isolamento.

Em alguns casos, os funcionários remotos descrevem solidão social e profissional, fator responsável por uma série de questionamentos psicológicos que comprometem o desempenho. Logo, um plano eficiente de contato e "*feedback*" constantes e a

reafirmação de valor devem entrar em prática para reduzir a sensação de afastamento (FREITAS, 2008; BARROS; SILVA, 2010; EOM *et al*., 2016; LISTE; HARNISH, 2019; FILARDI *et al*., 2020).

Uma parcela dos entrevistados descreveu uma piora na eficiência da comunicação, causada pelo uso de tecnologias de comunicação, relatando que sempre existe um senso de urgência nas comunicações, o que pode ser estressante. Isso demonstra os limites sobre o uso de tecnologias para mediar a comunicação humana.

Baym *et al*. (2007) exploraram a comunicação humana e a qualidade de relacionamento entre colegas de trabalho que utilizaram por um tempo apenas telefone ou a internet para se comunicar. Eles notaram que a qualidade percebida das relações foi ruim, induzindo superficialidade.

É importante destacar a ação da gestão de pessoas no fortalecimento de aspectos positivos e na redução dos pontos negativos para os colaboradores em "*home office*". Líderes empoderadores, que concedem autonomia, estabelecem uma boa comunicação e confiam no seu time tendem a ter resultados melhores no trabalho à distância, definindo tarefas focadas em objetivos de curto prazo (BINCI; SCAFARTO, 2019; LISTE; HARNISH, 2019).

A comunicação clara e eficiente torna-se um aspecto essencial, evitando à perda de contato pessoal e de vínculo com as demandas de trabalho (FILARDI *et al*., 2020). Na verdade, o distanciamento de ambientes de trabalhos altamente competitivos ou hierarquizados pode estimular os colaborares a demonstrarem mais proatividade.

É importante que haja uma avaliação do perfil de cada funcionário por parte de seus gestores e pelos profissionais de gestão de capital humano, identificando traços desejáveis ao trabalhador remoto, como bom senso de auto-gestão e menor dependência para tomada de decisões (MANN *et al*., 2000; GOLDEN; VEIGA, 2005).

Vale ressaltar que adequação às tecnologias digitais não é um pré-requisito para o "*home office*", uma vez que tal habilidade pode ser ensinada em cursos formadores.

Devido a esta posição central dos líderes em auxiliarem o bom funcionamento da experiência remota, os entrevistados foram questionados acerca de suas relações específicas com seus gestores e dos modos de controle de rendimento que foram usados quando passaram a atuar remotamente.

A maioria dos entrevistados disseram receber bons "*feedbacks*" apenas no ponto de conclusão das tarefas ou projetos, sentindo falta de retornos pontuais para o desempenho cotidiano. Também foi relatado uma ausência de contato para discutir planos de carreira e de desenvolvimento.

Contudo, os líderes da unidade de análise estudada foram descritos como acessíveis, transparentes, parceiros, responsáveis e pacientes. A sensação geral transmitida pelos entrevistados foi de liberdade de atuação sem julgamento de valores e com um diálogo pautado na confiança para a resolução de problemas, o que é descrito como ideal na literatura (GOLDEN; VEIGA, 2005; BINCI; SCAFARTO, 2019).

Sobre os modos de avaliar o desempenho, a unidade de análise utiliza métodos qualitativos (frequência "*online*" em ferramentas e reuniões de acompanhamento de tarefas) e quantitativos ("*software*" de relatório de conclusão de atividades, métricas de engajamento em projetos, quantidade de entregas respeitando prazos pré-definidos).

Essa diversidade de modos de avaliação, utilizando métricas quantitativas e parâmetros qualitativos, descrita pelos entrevistados, é o caminho mais indicado para bons resultados de colaboradores remotos (FREITAS, 2008).

Na transição ao trabalho remoto, todos os entrevistados relataram que foram auxiliados com equipamentos concedidos pela empresa e um curto treinamento específico sobre trabalho remoto foi feito pelo setor de recursos humanos. Nota-se o quão importante são as ações afirmativas por parte dos líderes e da Gestão de Pessoas em relação ao trabalho remoto.

Primeiro, a comunicação clara de metas e tarefas, que precisa ser realizada com periodicidade (MANN *et al*., 2000). Segundo, o incentivo ao diálogo entre os membros das equipes, gerando confiança e entrosamento (LISTE; HARNISH, 2019). Terceiro, o apoio técnico concedido pela empresa por meio do custeio de equipamentos e de ferramentas digitais de amplo acesso que sejam "*user-friendly*" (ou amigáveis ao usuário), permitindo um contato pessoal rápido e eficiente (EOM *et al*., 2016).

No encerramento das entrevistas, os participantes deste estudo foram indagados sobre qual modo de trabalho escolheriam entre o presencial e o remoto. Dentre os que escolheram o regime de trabalho presencial destacam-se os seguintes motivos: melhor contato pessoal, maior interação e troca de opiniões, efetividade do trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal priorizado, maior facilidade em receber ajuda, melhor estrutura física para trabalhar e melhor controle das atividades.

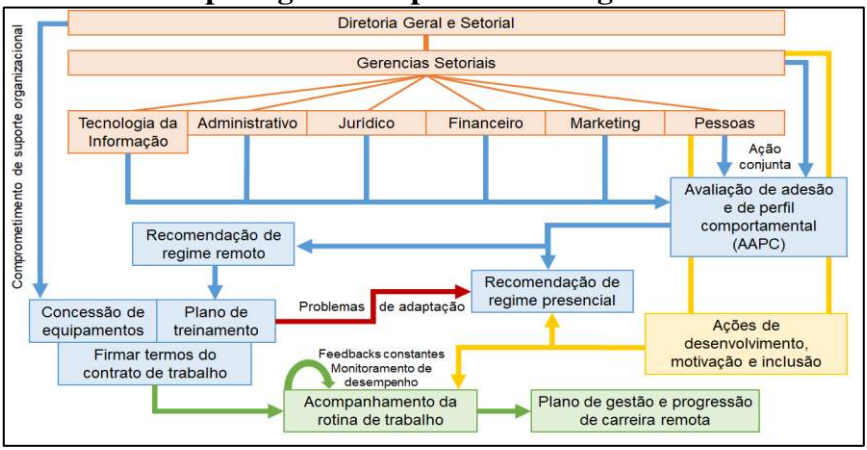
Os entrevistados que preferem o trabalho remoto listaram como principais razões a melhor qualidade de vida, mais tempo com a família, ganhos financeiros, maior conforto, melhor rendimento, mais tempo para lazer e desenvolvimento pessoal, autonomia no desempenho das tarefas e menos estresse relacionado ao deslocamento. Com as entrevistas encerradas e de posse de todo o material coletado, fica evidente o papel de destaque da gestão de pessoas em estimular, motivar, treinar, comunicar e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários durante o trabalho remoto. Especificamente no caso da unidade de análise escolhida, o

departamento de RH possui autonomia e apoio da diretoria da empresa para realizar ajustes e aderir a novos modelos de gestão de pessoas, como o proposto neste estudo.

Apesar de apresentar algumas dificuldades específicas ao modo de gestão à distância, os benefícios para cada colaborador refletem diretamente no bom desempenho da organização, cumprindo assim o papel vital da gestão de pessoas de valorizar o capital humano dentro dos processos corporativos.

Baseado nos dados coletados, foi possível esquematizar um modelo geral em fluxograma para a gestão de pessoas em regime de trabalho remoto ou híbrido (Figura 1). Esse exemplo é primordialmente uma releitura do modelo clássico de gestão remota, adicionando passos didáticos que facilitem sua aplicação em empresas de pequeno e médio porte. Vale ressaltar que esse modelo conceitual teórico é aberto, podendo ser adaptado e expandido para atender demandas específicas de cada organização.

Figura 1 - Modelo conceitual teórico para gestão de pessoas em regime remoto



Fonte: DEXTRO; FILHO (2021).

O modelo conceitual teórico proposto começa com a ação conjunta do setor de Gestão de Pessoas e dos Gerentes dos demais setores realizando uma avaliação de adesão e de perfil comportamental [AAPC], na qual serão procurados, concomitantemente com a avaliação do processo admissional, traços e caracteres desejáveis ao modo de trabalho remoto, tais como forte auto-gestão, bom senso de organização e baixa dependência de orientação para tomada de decisões (GOLDEN; VEIGA, 2005).

Funcionários em regime presencial podem ser avaliados por meio do AAPC para uma possível transferência para o "*home office*" (exemplo de AAPC em DEXTRO; GONÇALES, 2021). Além disso, é importante identificar o desejo do funcionário em atuar remotamente, juntamente com às suas condições estruturais e familiares, que podem ou não serem impeditivas.

Os perfis inadequados, ou nos quais sejam identificados traços que requerem desenvolvimento, podem ser aconselhados a seguir o regime presencial. Com a realização de capacitação específica (em cursos externos ou ofertados pela própria empresa) esses colaboradores podem se tornar aptos a vivenciar o "*home office*".

Os perfis recomendados ao trabalho remoto pelo AAPC podem ser indicados diretamente para um período de desenvolvimento para esse regime de trabalho por meio de um plano de treinamento.

Durante esse período, deve-se orientar os colaboradores sobre noções de responsabilidade, expectativa dos gestores e da organização, informações sobre os valores e cultura da empresa, determinar os limites profissionais e pessoais durante o expediente e demonstrar o uso de tecnologias para o trabalho remoto em equipe.

Assim, o aprendizado ocorre "*on-the-job*" (na experiência de trabalho), pautado em vivências reais e problemáticas diárias, além

de agendar visitas presenciais durante o treinamento que permitem moldar as práticas em curso por meio de "*feedback*" construtivo aliado à experiência do funcionário.

Gerentes de setores, profissionais de gestão de pessoas e o colaborador devem se reunir ao final do período de treinamento para avaliar a adaptação ao regime "*home office*". Caso o próprio colaborador demonstre insegurança, dificuldade ou insatisfação, somado a percepção de performance da gerência, deve-se determinar um período mais longo de treinamento, ou se o colaborador deve passar para o regime presencial (fluxo identificado como problemas de adaptação na Figura 1).

Nesse momento, é essencial garantir por meio do relato do colaborador se este identificou impedimentos de ordem externa previamente não capturados pela AAPC para que haja um bom desempenho do trabalho remoto. Se a adaptação for considerada positiva, deve-se firmar detalhadamente os termos do contrato de trabalho do colaborador.

Pode ficar explícito, por exemplo, à parcela de suporte financeiro que será destinada pela organização para o aparelhamento ou adequação da casa do funcionário, bem como a flexibilidade dos horários de trabalho e o comprometimento com práticas de ergonomia e de segurança no trabalho, garantindo a manutenção da saúde e redução de acidentes associados ao trabalho fora do ambiente organizacional.

Um ponto essencial dessa etapa é garantir o comprometimento de suporte organizacional provido pela diretoria da organização, assegurando tanto a concessão dos equipamentos básicos necessários quanto a compreensão dos acordos trabalhistas específicos para o trabalho remoto.

O acompanhamento da rotina de trabalho deve ser feito tanto pelo gerente ou líder direto quanto pela equipe de gestão de pessoas,

que precisam estar em sintonia e comunicação constante. É vital estabelecer métricas de avaliação de desempenho ao longo do tempo (baseadas em trabalhos finalizados, pesquisas de satisfação, entregas realizadas dentro dos prazos estabelecidos, entre outros) bem como criar uma rotina de "*feedback*" rápido e direto.

Uma estratégia para evitar parte das desvantagens do "*home office*", como o isolamento, e manter o comprometimento elevado, é instituir ações de desenvolvimento, motivação e inclusão presenciais (fluxo em amarelo da Figura 1). Essas podem ser estruturadas, como cursos, palestras e dinâmicas, ou semiestruturadas e informais, como "*happy hours*", comemorações ou eventos de "*networking*" entre os diferentes setores.

Por fim, é importante prever e montar individualmente planos e políticas de gestão e progressão de carreira para empregados remotos. Esses planos podem conter um sistema de capacitação em comunicação virtual e liderança (KLERK, 2010; MURY, 2020). Isso contribui para a formação de futuros líderes, o que auxilia nos aspectos de sucessão e retenção de talentos.

O diálogo e a comunicação clara são as chaves para o bom desenvolvimento do trabalho remoto. Ouvir de maneira ativa e permitir que o colaborador compartilhe dificuldades, frustrações, dúvidas ou ideias contribuirá para a formação de um laço de confiança mais estável, o que favorece a estabilidade e à continua satisfação desses profissionais.

A partir das observações realizadas nas entrevistas com funcionários que experienciaram o trabalho à distância na unidade de análise selecionada e da revisão da literatura recente, conclui-se que a modalidade de trabalho remoto apresenta um panorama favorável de expansão, tanto no Brasil quanto no mundo, especialmente em setores que lidam diretamente com tecnologia, informação e prestação de serviços e bens não matérias.

É importante ressaltar que a adequação a esse regime de trabalho pode ser afetada pelo padrão de vida e qualificação do funcionário, por sua estrutura familiar e pela distância e tempo de deslocamento gastos até a empresa.

Este estudo aponta os desafios específicos do "*home office*" para a área de gestão de pessoas, com o isolamento social e profissional percebido pelos funcionários sendo um dos mais relevantes e que precisa ser considerado nos planos de gestão das carreiras remotas.

São descritas algumas sugestões para lidar com os dilemas relacionados à rotina de trabalho dos responsáveis pela gestão de pessoas que atuarem remotamente ou que fizerem parte de organizações que adotam esse regime de trabalho para seus colaboradores, como o uso de comunicação ativa e "*feedback*" construtivo por parte dos líderes, monitoramento de desempenho embasado em diversos parâmetros quantitativos e qualitativos, treinamento em ferramentas e diretrizes de trabalho associadas ao "*home office*" e identificação de perfis mais direcionados ao trabalho à distância.

A resposta a questão norteadora desta pesquisa é apresentada no modelo conceitual proposto de gestão remota do capital humano, incluindo práticas de gestão de pessoas diante do trabalho remoto. Por fim, seria benéfico para a contínua adesão do "*home office*" nas empresas a aplicação de versões atualizadas do modelo de gestão remota.

Como o exemplo apresentado neste estudo, que contemplem de maneira ampla as particularidades deste regime laboral incluindo mecanismos de avaliação de desempenho, tanto de gestores quanto de colaboradores, baseados em percepção de satisfação, capacitação para a comunicação virtual e para uma liderança assertiva e positivista.

PERSPECTIVAS FUTURAS

As relações de trabalho no cenário nacional e internacional pós-pandemia certamente serão repensadas ao menos por uma parcela das organizações. Descobrir que o trabalho remoto funciona e pode ser economicamente mais rentável tanto para o funcionário quanto para o empregador poderá ser um dos maiores motivadores da instauração de regimes híbridos ou 100% "*home office*" em setores como o de informação, serviços e "*e-commerce*".

Como o trabalho remoto envolve o uso constante de mecanismos tecnológicos e demanda o estabelecimento de laços de confiança, é necessário que gestores deixem de querer exercer controle extremo e passem a investir na capacitação para a auto-gestão de seus colaboradores.

Adicionalmente, ao invés de hierarquias rígidas e burocráticas, redes de colaboração contribuem para a construção de um organismo corporativo competente e funcional, bem articulado e muito mais capaz de sobreviver diante de cenários caóticos que demandam alta capacidade de adaptação.

Para a formação de tais redes colaborativas, a gestão de pessoas assume papel de protagonista, especialmente se possuir o apoio organizacional e a permissão de atuação. É preciso buscar a inclusão de diversidade nos quadros de funcionários em todos os níveis. Essa inclusão deve contemplar não apenas a identidade de gênero, mas também diversas etnias e culturas (GARCIA, 2017; LIMA; VAZ, 2020).

Uma ação de inclusão que é favorecida pelo "*home office"* é a admissão de pessoas com deficiência ou limitação motora, anulando barreiras físicas que poderiam limitar seu acesso ao ambiente de trabalho (ANDERSON *et al*., 2001).

A fim de ocorrer sem problemas legais, o trabalho remoto requer cuidado e atenção dos gestores de pessoas e dos departamentos jurídicos frente a fixação de diretrizes claras no contrato de trabalho.

Dentre os avanços do contrato específico para o regime remoto inclui-se o fornecimento de equipamentos e infraestrutura para o desempenho de tarefas remotas (como computador e acesso à internet), o reembolso de despesas relacionadas ao trabalho que sejam eventualmente arcadas pelo colaborador, as regras de ergonomia para manutenção da saúde, que devem ser seguidas pelo funcionário, e o estabelecimento de medidas de controle de trabalho através de métricas associadas a tarefas executadas e não somente a horários fixos (ESTEBAN *et al*., 2018).

É evidente que as relações legais entre empresa-empregado sobre trabalho remoto ainda sofrerão ajustes no futuro para adequar demandas individuais. Os profissionais de gestão de pessoas precisam se manter atualizados e, em muitos casos, poderão ser contribuintes ativos nas mudanças por representarem a interface de relacionamentos entre funcionários e organizações.

Não se pode esperar que todo e qualquer trabalhador presencial consiga se adaptar instantaneamente ao "*home office*". Por isso, as iniciativas como as da unidade de análise deste estudo, que desenvolveu um curso rápido para sanar dúvidas e auxiliar tanto emocional quanto operacionalmente a transição dos colaboradores para o trabalho a distância, precisam ser difundidas.

Capacitação e treinamento são tarefas da gestão de pessoas, mas esses profissionais também precisam de investimento e orientação para poder desempenhar suas funções. Além disso, novas formas de motivar e dialogar através do uso criativo de tecnologias de interação social podem facilitar o papel dos responsáveis pela

gestão de pessoas, para que eles também possam usufruir das vantagens do trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, J.; BRICOUT, J. C.; WEST, M. D. "Telecommuting: Meeting the needs of businesses and employees with disabilities". **Journal of Vocational Rehabilitation**, vol. 16, 2001.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. D. "Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell BR". **Cadernos EBAPE. BR**, vol. 8, 2010.

BASILE, K. A.; BEAUREGARD, T. A. "Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries". **Strategic HR Review**, vol 15, n. 3, 2016.

BAYM, N. K.; ZHANG, Y. B.; KUNKEL, A.; LEDBETTER, A.; LIN, M. C. "Relational quality and media use in interpersonal relationships". **New Media and Society**, vol. 9, 2007.

BINCI, D.; SCAFARTO, F. "Leadership for Digital Working: Towards a Contextual Ambidextrous Approach". *In*: FRANCO, M. **Leadership**. Londres: IntechOpen, 2019.

CACIOPPO, J. T.; HAWKLEY, L. C.; NORMAN, G. J.; BERNTSON, G. G. "Social isolation". **Annals of the New York Academy of Sciences**. Nova York: NYAS, 2011.

CETIC - Comitê Gestor de Internet no Brasil. "Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios

brasileiros: TIC Domicílios 2019". **CETIC. Online** [23/11/2020]. Disponível em: <www.cetic.br>. Acesso em: 08/04/2021.

CHEN, K. *et al.* "Air pollution reduction and mortality benefit during the COVID-19 outbreak in China". **The Lancet Planetary Health**, vol. 4, n. 6, 2020.

CONSTANTINOU, C. S.; GEORGIOU, M.; PERDIKOGIANNI, M. "A comparative method for themes saturation (CoMeTS) in qualitative interviews". **Qualitative research**, vol. 17, n. 5, 2017.

COSTA, I. D. S. A. D. "Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si". **Cadernos EBAPE. BR,** vol. 11, 2013.

COSTA, I. D. S. A. D. "Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades". **Revista de Administração Pública**, vol. 41, 2017.

DE KLERK, S. "The importance of networking as a management skill". **South African journal of business management**, vol. 41, 2010.

DEXTRO, R. B.; GONÇALES FILHO, M. "Proposta de framework de gestão do capital humano para o trabalho remoto". **Brazilian Journal of Production Engineering**, vol. 7, n. 3, 2021.

DOCKERY, A. M.; BAWA, S. "When Two Worlds Collude: Working from Home and Family Functioning in Australia". **International Labour Review**, vol. 157, 2018.

DUTHEIL, F.; BAKER, J. S.; NAVEL, V. "COVID-19 as a factor influencing air pollution?". **Environmental Pollution**, vol. 263, 2020.

EOM, S. J.; CHOI, N.; SUNG, W. "The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences". **Government Information Quarterly**, vol. 33, n. 3, 2016.

ESTEBAN, C. *et al*. "Home-office: new challenges for occupational health and safety". **Occupational Environmental Medicine**, vol. 1084, 2018.

EUROSTAT. "Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)". **Eurostat** [2018]. Disponível em: <www.europa.eu>. Acesso em: 02/06/2020.

FILARDI, F.; DE CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. "Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal". **Cadernos EBAPE**, vol. 18, 2020.

FINCATO, D. P.; DE ANDRADE, A. S. "Home office: direitos fundamentais, meio ambiente laboral e reforma trabalhista". **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, vol. 9, n. 2, 2018.

FLEURY, M. T. L.; DA COSTA WERLANG, S. R. "Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens". *In*: WOOD JR, T. (ed.). **Anuário de Pesquisa GVPesquisa**. São Paulo: Editora FGV, 2017.

FREITAS, E. D. *et al*. "Mobility Restrictions and Air Quality under COVID-19 Pandemic in São Paulo, Brazil". **Scielo Pre-prints** [30/04/2020]. Disponível em: <www.preprints.org>. Acesso em: 02/06/2020.

FREITAS, S. R. D. **Teletrabalho na administração pública federal**: uma análise do potencial de implantação na diretoria de

marcas do INPI (Tese de Doutorado em Administração Pública). Rio de Janeiro: FGV, 2008.

GARCIA, J. G. **Orientação sexual e discriminação**: um experimento no mercado de trabalho paulistano (Tese de Doutorado em Administração Pública). São Paulo: FGV, 2017.

GODOY, A. S. "Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 35, n. 3, 1995.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F. "The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings". **Journal of management**, vol. 31, 2005.

GUNTHER, H.; JÚNIOR, J. L. "Perguntas abertas versus perguntas fechadas: uma comparação empírica". **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 6, 2012.

KEARNEY, E. *et al*. A. "A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 155, 2019.

LAWSON, B. *et al*. "Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms". **Journal of Product Innovation Management**, vol. 26, 2009.

LIMA, I. F. M.; VAZ, D. V. "O setor público é mais igualitário para o negro que o setor privado no Brasil? ". **Revista Econômica do Nordeste**, vol. 51, 2020.

LISTER, K.; HARNISH, T. "Telework and its effects in the United States". *In*: MESSENGER, J. C. (ed.). **Telework in the 21st Century**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. "An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication". **Journal of managerial Psychology**, vol. 15, n. 7, 2000.

MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A. *et al*. "Telework, human resource flexibility and firm performance". **New Technology, Work and Employment**, vol. 22, n. 3, 2007.

MATEYKA, P. J.; RAPINO, M.; LANDIVAR, L. C. "Home-based workers in the United States: 2010". **US Census Bureau** [01/10/2012]. Disponível em: <www.census.gov>. Acesso em: 01/06/2020.

MELLO, A. A. A. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil**: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas (Tese de Doutorado em Administração). São Paulo: USP, 2011.

MENEFEE, M. *et al*. "The role of human resources in the success of new businesses". **Southern Business Review**, vol. 32, n. 1, 2006.

MURY, R. "Como estamos mantendo a cultura do Nubank viva trabalhando de casa". **Nubank Website** [09/04/2020]. Disponível em: <www.blog.nubank.com.br>. Acesso em: 02/06/2020.

NOHARA, J. J. *et al*. "O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores". **Innovation and Management Review**, vol. 7, n. 2, 2010.

OLSON, M. H. "Remote office work: changing work patterns in space and time". **Communications of the ACM**, vol. 26, 1983.

ROMAN-GONZALEZ, A.; VARGAS-CUENTAS, N. I. "Variation of Aerosol Pollution in Peru during the Quarantine Due to COVID-19". **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, vol. 11, n. 4, 2020.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. D. C. "Teletrabalho: desafios e perspectivas". **Organizações e Sociedade**, vol. 12, 2005.

SCHNEIDER, S.; SCHIMITT, C. J. "O uso do método comparativo nas Ciências Sociais". **Cadernos de Sociologia**, vol. 9, n. 1, 1998.

SOARES, A. "Teletrabalho e comunicação em grandes CPDs". **Revista de Administração de Empresas**, vol. 35, n. 2, 1995.

TREMBLAY, D. G. "Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers". **Women in Management Review**, vol. 17, 2002.

CAPÍTULO 7

Os Benefícios do Treinamento para o Desenvolvimento Organizacional de uma Empresa Familiar: Um Estudo de Caso

OS BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

Ana Claudia Pereira do Carmo Gonçalves

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco

O Brasil e o mundo vivem atualmente o enfrentamento da pandemia do coronavírus que desestabilizou as áreas da saúde e da economia e afetou a dinâmica do comércio varejista e o comportamento dos consumidores. As organizações, neste cenário, estão ampliando seus conhecimentos e utilizando ferramentas de gestão de pessoas para o desenvolvimento de suas equipes com o intuito de atingir seus objetivos corporativos.

Senhoras (2020), afirma que de acordo com o levantamento feito pelo SEBRAE as empresas de pequeno porte foram as mais afetadas inicialmente devido ao distanciamento social que provocou mudanças significativas na forma de comercialização dos produtos. Segundo Nassif, Correa e Rossetto (2020), 47% das pequenas e médias empresas (PME's) não tinham plano de gestão que embasasse ações para a manutenção da competitividade.

O treinamento, de acordo com Chiavenato (2015), é um processo educacional focado no curto prazo que se aplicado de maneira sistemática e em função de objetivos organizacionais pode contribuir na aquisição de conhecimentos, habilidades e competências pelos empregados.

Noe (2015), afirma que o treinamento contribui para a vantagem competitiva da empresa uma vez que propicia a melhoria do desempenho dos funcionários.

Surge assim uma questão a ser pesquisada: poderíamos adotar um ciclo de treinamentos com o intuito de obter, a curto prazo devido pandemia, uma melhoria de desempenho para garantir a competitividade? O objetivo desta pesquisa é identificar os benefícios de um ciclo de treinamentos desenvolvidos com o intuito de manter competitiva uma pequena empresa familiar no segmento de mercearia.

Segundo o Sebrae (2019), as empresas familiares representam 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam 75% da mão de obra brasileira. O setor de minimercado, ainda segundo o Sebrae (2019) representa 6% do PIB brasileiro e responde por 35% das vendas do setor supermercadista. Esta pesquisa se justifica pela relevância do setor e também por sua tentativa de contribuir com informações para a capacitação das equipes em curto prazo visando uma melhoria de performance.

O estudo foi dividido em cinco seções, iniciando com esta introdução, seguido da segunda seção contendo a base teórica que fundamenta a necessidade de treinamento. A metodologia será abordada na terceira seção. A caracterização da empresa objeto deste estudo, os resultados e sua análise serão tratados na quarta seção e encerrando na quinta seção as considerações finais.

EMPRESA FAMILIAR E TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

Estudos sobre empresas familiares tem se aprofundado e segundo Borges e Volta (2020) pesquisas foram realizadas em diversas áreas como administração, economia, psicologia e a importância do tema se reflete na presença em publicações nacionais internacionais e na criação de instituições de apoio e fomento de

empresas com destaque para conteúdo que traz especificamente desse tipo específico de organizações.

Empresas Familiares

Empresas familiares são organizações na qual o poder de decisão está centralizado nas mãos da família; podem ser unifamiliares ou multifamiliares.

Para Macedo (2009), a empresa familiar pode ser considerada toda organização que detém o poder acionário por pessoas de uma única família (unifamiliar) ou de várias famílias (multifamiliar). Castro e Hillebrand (2019) afirmam que essas empresas devem possuir determinados indicadores que as caracterizam como empresas familiares, um deles é seu início que deve ter a participação de um membro da família e esse estar na direção dos negócios.

As empresas familiares possuem três pilares: a família, o patrimônio e a empresa propriamente e, embora tenha a necessidade de mantê-los separados para que o ambiente organizacional prospere, muitas não conseguem separar esses pilares na gestão da organização (RIBEIRO, 2013).

Para Castro e Hillebrand (2019), a gestão da empresa é fundamentada numa cultura familiar, pessoas que influenciam a direção dos negócios devido aos laços afetivos. Se os estudos a respeito de gestão empresarial iniciarem por uma dessas pessoas a influência na tomada de decisão será positiva.

Gonçalves (2021), afirma que empresas familiares se bem administradas podem ser lucrativas e abrir postos de trabalho, no entanto a maioria dessas empresas não fazem planejamento nem

possuem processo de gestão empresarial para o desenvolvimento organizacional e a manutenção da competitividade.

Desenvolvimento Organizacional

As organizações que desejam manter sua competitividade investem em suas equipes, estruturando-a para a melhoria do desempenho da empresa o que impacta no desenvolvimento organizacional (SANTOS; BORCSIK, 2011). O desempenho de uma organização está diretamente relacionado às pessoas e como interagem nos ambientes internos e externos. Para Chiavenato (2006) e Johann (2017) o desenvolvimento organizacional (DO) surge da interação entre empregados, organização e os ambientes onde estão inseridos.

> O desenvolvimento organizacional está voltado ao diagnóstico do desempenho e da situação organizacional e também está relacionado à capacidade da organização em adaptar-se às mudanças. A adota uma abordagem sociotécnica e, em termos gerais, diz respeito às tentativas de melhorar a eficácia de uma organização (MULLINS, 2009, p. 341).

Desta forma o DO depende das pessoas para que seus processos sejam planejados e aplicados com a intenção de manter a competitividade e segundo Moreira (2012), deve ser trabalhado a longo prazo dentro das organizações. Conforme afirma Puignau (1997), as equipes de Gestão de Recursos Humanos, dentre outras ações, são responsáveis por promover ações para treinar, monitorar

e desenvolver pessoas, tornando-as aptas ao desempenho de suas funções.

> É consensual que uma boa Gestão de Recursos Humanos pode fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso de uma organização. Ainda assim, muitas empresas têm um departamento de recursos humanos apenas operacional e não têm em conta os custos reais que decorrem de uma má gestão que acarreta desmotivação e também a falta de: crença nos projetos; confiança na liderança; comprometimento generalizada (MARTINHO *et.al*, 2017, p. 105).

Para as empresas familiares, principalmente as pequenas, o desenvolvimento organizacional será realizado através de treinamento, fato este que, segundo Borges e Volta (2020) pode ser comprovado pelo esforço de entidades de apoio e fomento às empresas existentes no Brasil treinando as equipes, em diversas áreas do conhecimento, como faz o Sebrae.

Treinamento

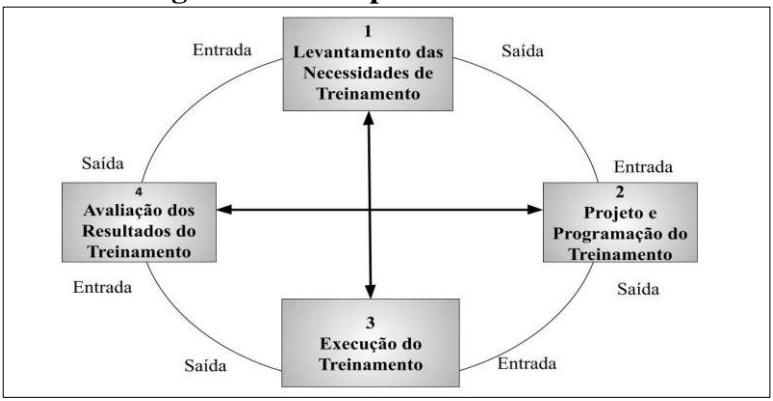
As estratégias, as políticas e os programas de treinamentos segundo Mansilha (2009), devem se concentrar na visão e missão da organização, no atendimento às exigências do mercado, serem realistas. As estratégias para planejar treinamentos que atendam a necessidade familiares devem estar ligadas à sua existência e onde pretendem ir na visão de Mansilha (2009), as mudanças podem ocorrer no ambiente externo através do mercado, quanto no ambiente interno através de sua liderança e estes elementos são sinalizadores

para que a organização saiba quando deve iniciar um processo de treinamento. O treinamento deve ser pensado periodicamente pelos gestores das empresas familiares com o objetivo de acompanhar as mudanças para que possam tomar decisões e agir visando a manutenção da competitividade da empresa a longo prazo.

Para Albertin e Guertzenstein (2018), o treinamento capacita o indivíduo e agrega valores de aprendizado, desenvolvendo habilidades e pode modificar o comportamento através das informações que adquire, auxiliando os profissionais a pôr em prática o que foi ensinado. O treinamento, segundo Chiavenato (2015), envolve um processo cíclico composto de quatro etapas:

1) Levantamento da necessidade de treinamento;
2) Programação de treinamento para atender às necessidades;
3) Implementação e execução;
4) Avaliação dos resultados conforme pode ser observado abaixo.

Figura 1 - As etapas do treinamento



Fonte: Elaboração própria. Baseada em: CHIAVENATO (2015, p. 401).

Lacerda e Tedesco (2020), defendem treinamentos abrangentes e multidisciplinares, e a tecnologia, que é cada vez mais presente nas rotinas empresariais deve estar presente pois pode garantir inovações às empresas familiares, tanto em seus processos internos como na maneira de comercializar os produtos e serviços.

Os responsáveis pela gestão de pessoas nas empresas familiares devem avaliar a implantação gradativa de tecnologias que auxiliem os gestores, e na atual situação com o isolamento social possam ampliar vendas com os recursos das mídias sociais. (GONÇALVES, 2020).

Para Werneck (2020), a inovação é vital e será o principal elemento para muitas empresas no enfrentamento dos problemas ocasionados pela pandemia.

A capacitação profissional adequada é capaz de promover ambiente propício para inovar no ambiente. (FARIAS *et. al*., 2021). Assim como as inovações são uma estratégia para reformular e dar o socorro para muitas empresas conduzirem com flexibilização a capacitação que o momento dos dias de hoje pede.

A inovação é efetivamente a força motriz das empresas que pretendem ser competitivas nos mercados atual e futuro e por isso mesmo tal característica deve ser implantada no "DNA corporativo" de forma sistemática e que seja continuamente alimentada pelo investimento na capacitação das pessoas (FARIAS, 2009, p.18).

Neste cenário fica evidente que o gestor de pessoas deve planejar os treinamentos para toda equipe e buscar ferramentas de inovação para auxiliar o crescimento da equipe e com isso o da organização.

METODOLOGIA E MATERIAL

A natureza da pesquisa é de abordagem qualitativa com a finalidade exploratória e descritiva utilizando de procedimento de estudo de caso cujos instrumentos para coleta baseou-se em levantamento bibliográfico de livros, artigos e entrevistas com a observação participante.

A pesquisa foi dividida em duas etapas: primeiro realizou-se um levantamento bibliográfico referente aos temas empresa familiar, desenvolvimento e treinamento organizacional. Segundo Gil (2010), uma pesquisa é baseada por materiais já elaborados como artigos científicos e livros sobre o tema que será pesquisado, sendo assim, esse procedimento foi feito para unir distintos conhecimentos acerca do tema central desta pesquisa.

De acordo com Zamberlan *et al.* (2019), pode-se dizer que a pesquisa é o levantamento de informações para chegar a uma conclusão de determinado problema ou evento que é investigado. Ainda conforme autores Zamrberlan *et al*. (2019, p. 23) “A pesquisa aplicada ocupa-se com problemas da realidade, em entender a natureza de um problema para que se possa controlar o ambiente", sendo assim essa pesquisa se caracteriza como básica”.

Conforme verificado por Michel (2015), a pesquisa descritiva tem a característica de descrever e relacionar fatos ou fenômenos vividos. Assim como para Gil (2010) a pesquisa exploratória tem o objetivo tornar mais próximo o pesquisador do problema estudado, podendo assim criar hipóteses.

A pesquisa foi desenvolvida e classificada como exploratória devido ao uso de fontes bibliográficas com relação ao assunto proposto e descritiva sendo possível descrever o processo no qual é analisado a aplicação da pesquisa que será estudo de caso.

A análise qualitativa depende de muitos fatores, os dados coletados, a extensão da amostra, e considerar as suposições teóricas que acabam por direcionar a pesquisas (GIL, 2010). Conforme nos assegura Yin (2015), pode-se dizer que pesquisa experimental é o levantamento de fatos ou vivências com aplicação de variáveis existentes sobre determinado assunto ou objeto observado, podendo ser empregado documentos, entrevistas, observação e questionários.

Na segunda etapa realizou-se a entrevista e a observação direta, foi feita a entrevista semiestruturada, para observar, analisar e identificar os pontos centrais das dificuldades em obter um desempenho satisfatório da equipe relacionado aos treinamentos selecionados pelo gestor, seguindo as etapas de treinamento proposta por Chiavenato (2015) o ciclo de treinamento, colocaremos em prática os tópicos principais para avaliar os resultados, e demonstrar através da entrevista os benefícios que os treinamentos trouxeram a organização.

A EMPRESA, RESULTADOS E ANÁLISES

A empresa selecionada para o desenvolvimento desta pesquisa é uma empresa familiar com 11 anos de atuação no mercado de uma cidade do interior do estado de São Paulo no qual a primeira autora está vinculada.

Apresentação da Empresa

Empresa familiar do interior do estado de São Paulo, de comércio varejista de alimentos em geral, cuja missão é atender às necessidades e superar as expectativas dos clientes, oferecendo produtos de qualidade, com preços justos, serviço ágil e

diferenciado. Possui por visão: ser reconhecida como a melhor opção na hora de ir às compras na nossa localidade e é pautada pelos seguintes valores: honestidade, humildade, profissionalismo e respeito pelos nossos clientes e fornecedores

Há 11 anos no mercado, manteve um crescimento razoável e constante no período anterior a pandemia, contrariando as expectativas, obteve um crescimento significativo neste último ano e deseja aproveitar a oportunidade para ampliar suas atividades embasadas em conhecimentos científicos. Com os dados obtidos através das entrevistas, primeiro com o proprietário e depois com membros da equipe, foi possível agrupar os achados nas etapas de treinamento do modelo de Chiavenato (2015).

Treinamento Organizacional

Os treinamentos considerados nesta pesquisa foram os mais recentes realizados nos últimos anos com período anterior à pandemia até o momento atual. As análises foram realizadas de acordo com as quatro etapas de treinamento.

Etapa 01: Levantamento das necessidades

Ao ser entrevistado, o proprietário relatou que sempre foi um desejo ter o próprio negócio, que segundo Dornelas (2008) é uma das principais características de empreendedor. Da entrevista foi possível constatar que a empresa sempre buscou treinamentos para capacitar sua equipe e que no início do empreendimento estavam relacionadas especificamente quanto a abertura do negócio e dados referentes ao setor de minimercado.

Os treinamentos considerados nesta pesquisa são os mais recentes devido às necessidades de manutenção da competitividade e estão relacionados aos processos da gestão empresarial, pois há nos levantamentos realizados indicações de alterações na infraestrutura física do estabelecimento que não serão abordadas nesta pesquisa.

De acordo com o proprietário as necessidades levantadas através de uma Análise *SWOT* cujas fraquezas centravam em gestão de pessoas e gestão de marketing, foram as seguintes:

a) Atendimento: padronização do bom atendimento com o objetivo de treinamento de novos membros da equipe;

b) Atendimento respeitando as medidas de higienização para a segurança da equipe e dos clientes;

c) De conceitos de marketing tanto para mídias sociais como para as propagandas efetuadas dentro do estabelecimento e também para analisar a concorrência;

d) Parcerias com fornecedores e controle de estoque com o intuito de evitar falta de produtos;

e) Informática para auxiliar em todos os controles da empresa.

Etapa 02: Programação dos treinamentos

Para a programação dos treinamentos o proprietário relatou que houve uma busca em entidades de apoio e fomento às pequenas empresas tais como Sebrae e o próprio portal do governo do estado de São Paulo que oferecem cursos de qualidade e gratuitos. A busca

pela gratuidade possibilitou a execução de vários treinamentos ampliando assim o conhecimento interno.

Assim, os primeiros treinamentos agendados foram divididos em dois grupos: os que seriam realizados pelo proprietário e membros da família, e os que seriam destinados à equipe. Para o proprietário foram elencados os seguintes treinamentos: gestão financeira, formação de preços, parcerias com fornecedores, mídias digitais e higiene e segurança.

Para os membros das equipes o foco principal foi o atendimento ao cliente, incluindo treinamento a respeito do Código de Defesa do Consumidor, e também higiene e segurança, higienização devido a pandemia, técnicas de venda direta. Essas decisões foram embasadas em um levantamento que o proprietário fez das competências dos membros da equipe conforme pode ser observado abaixo.

Quadro 1 - Competências relevantes à empresa

Competências Relevantes à Empresa	Origem da Informação				
	Missão	Visão	Valores	Objetivos	Estratégias
Ser capaz de oferecer produtos e serviços que superem expectativas, dando suporte ao cliente de maneira que seja priorizado e atendido de forma ágil, transparente e segura.	X	X	X	X	
Prestar atendimento comercial de qualidade, com profissionais experientes e que dominem sua área de atuação, capazes de fidelizar o cliente e proporcionar clareza por meio de um atendimento honesto e respeitoso.		X	X		X
Oferecer apoio e valorização a clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores, proporcionando um bom relacionamento profissional com todos.	X		X		
Se comprometer com o desenvolvimento e a valorização dos colaboradores, oferecendo-os a possibilidade de obter mais conhecimento e desenvolver novas habilidades que os ajudarão em sua atuação profissional na empresa.	X		X	X	X
Gerenciar de forma ágil, organizada e sábia todos os produtos e serviços oferecidos e adquiridos pela empresa, diminuindo a margem de erros e gerando bons resultados.	X		X	X	

Fonte: Elaboração própria.

Etapa 03: Execução dos treinamentos

Na entrevista o proprietário relatou a preocupação em relação a disciplina e o comprometimento, tanto dele como dos membros da equipe, para que nenhum treinamento fosse abandonado devido às atividades de rotina da empresa e fora do ambiente de trabalho, o que necessitou de conscientização e compromisso por parte da equipe para a manutenção e execução dos treinamentos.

Como medida para a adesão a aluna membro da equipe elaborou um mapa de horários de pico no atendimento para identificar os melhores horários dentro da organização para dar os treinamentos poderiam ser realizados análises e comentários a respeito das aulas para assimilação de conteúdo verificar como poderiam aplicar na empresa o que foi passado no treinamento.

Com o levantamento dos horários com movimento mais baixo, a empresa criou um cronograma de encontros com tempo de duração de no máximo 30 minutos, para que essas discussões e análises pudessem ser realizadas. Esses encontros eram realizados no máximo duas vezes durante a semana, no período da manhã, após o pico de vendas deste período.

A estratégia de fazer uma reunião para comentar a respeito do treinamento recebido teve obstáculos no início, tal como agendar atendimentos de fornecedores ou mesmo receber no mesmo horário, falta de uma pauta de assuntos a serem abordados em cada reunião e falta de um esquema de atendimento ao público durante essa reunião.

A vivência dessas situações criou uma sinergia na equipe que superou essas barreiras, principalmente quando começaram a sentir os resultados positivos em se adotar ações provenientes dos treinamentos. O proprietário concluiu treinamentos de gestão

financeira, formação de preços, parcerias e fez junto com sua equipe treinamentos elencados conforme abaixo.

Quadro 2 - Treinamentos efetuados por toda equipe

Treinamento	Método	Objetivo	Equipe
Atendimento ao cliente	Online com apostila e vídeos explicativos	Atender educadamente e observar o cliente para sugerir produtos e incentivar a compra de outros itens, além de auxiliar em dúvidas com produtos.	● Proprietário ● Auxiliar de Departamento ● Atendentes
Ações de Marketing	Online com apostila e vídeos explicativos	Criar ações de marketing para alavancar as vendas, divulgar promoções e produtos em datas especiais.	● Proprietário ● Auxiliar de Departamento ● Atendentes
Higiene e Segurança	Online com apostila e vídeos explicativos	Organização e limpeza do ambiente, melhor manipulação dos produtos e controle das datas de vencimento.	● Proprietário ● Auxiliar de Departamento ● Atendentes
Sustentabilidade e Comunidade	Online com apostila e vídeos explicativos	Descartar embalagens para setor de reciclagem de forma correta, evitando contaminação do solo e ambiente.	● Proprietário ● Auxiliar de Departamento ● Atendentes

Fonte: Elaboração própria.

Com a pandemia, houve treinamento específico em relação às medidas de higiene e distanciamento para o atendimento seguro dos clientes, além de cursos rápidos a respeito de divulgações utilizando mídias sociais com o objetivo único de manter o volume de vendas.

Etapa 04: Avaliação dos resultados

A avaliação de resultados foi realizada pela 1ª autora com a observação participante que pode constatar que logo após a primeira fase dos treinamentos que englobava o atendimento aos clientes houve uma melhoria sensível no atendimento.

Ao criarem a estrutura de treinamento e pensar no atendimento ao cliente o objetivo era a melhoria deste processo e durante as reuniões muitas dúvidas foram sanadas o que demonstrou a grande necessidade de se efetuar treinamento com as equipes pois muitas vezes a pessoa que executa a tarefa diariamente não percebe que um empregado novo ou que trabalhava em outro setor pode não saber efetuar a tarefa de forma adequada ou mesmo satisfatória.

O treinamento e as reuniões nas quais se discutiam as ações e como aplicar na rotina de trabalho para fazer surgir a padronização do atendimento em diversos pontos da empresa foram motivadores. Uma vez que a tarefa estava explicada e que a padronização havia sido alcançada, houve uma redução de conflitos que eram provenientes de atendimentos que na visão do proprietário não era satisfatório ao passo que na visão do empregado o mesmo não tinha essa percepção.

Esse resultado foi observado em todos os processos cuja percepção do empregado era divergente da visão do proprietário. Com a redução das inúmeras intervenções do proprietário e a queda

nos conflitos advindos de correções no atendimento, houve uma melhora no clima da organização.

Benefícios obtidos através dos treinamentos

Após os treinamentos efetuados o proprietário pode identificar os benefícios elencados conforme o quadro 3.

Quadro 3 - Benefícios obtidos através do treinamento

Treinamento	Equipe	Benefícios
Atendimento ao cliente	● Proprietário ● Auxiliar de Departamento ● Atendentes	- Melhoria no atendimento aos clientes inclusive em horário de pico; - Padronização do atendimento em alguns setores da empresa; - Redução de conflitos; - Melhoria do clima organizacional.
Ações de Marketing	● Proprietário ● Auxiliar de Departamento ● Atendentes	- Ampliação dos canais de contato; - Ampliação da venda casada; - Melhoria da disposição dos produtos; - Iluminação mais adequada nos setores; - Promoções de produtos com prazos de validade próxima;
Higiene e Segurança	● Proprietário ● Auxiliar de Departamento ● Atendentes	- Ênfase na limpeza de todo o estabelecimento; - Higienização e uso de EPIs; - Controle adequado do prazo de validade dos produtos;
Sustentabilidade e Comunidade	● Proprietário ● Auxiliar de Departamento ● Atendentes	- Descarte correto das embalagens.

Fonte: Elaboração própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto atual, as organizações se deparam com a busca por profissionais cada vez mais qualificados, surge a necessidade de aplicar o processo de treinamento, visando a qualificação para execução das tarefas, a melhoria da produtividade e o crescimento profissional do colaborador, visto que, quanto melhor o treinamento, mais desenvolvido o colaborador pode tornar-se.

Por sua vez, o treinamento e o desenvolvimento aplicados na organização possuem algumas vantagens, como a possibilidade de capacitar as pessoas, de aumentar a lucratividade, de racionalizar procedimentos e desenvolver pessoas, de aumentar a produtividade, de reduzir desperdícios e retrabalho, entre outros. Com este estudo o objetivo de identificar os benefícios de um ciclo de treinamentos desenvolvidos para manter competitiva uma pequena empresa familiar segmento de mercearia foi atingido.

A busca por treinamentos acessíveis a realidade da empresa demonstra que há no mercado propostas para todos os tipos de empresa e que não houve obstáculo quando a decisão de treinar as equipes de trabalho foi tomada. Foi possível constatar a importância tanto em capacitar as equipes na empresa como também em ter estratégias para realização dos treinamentos que não devem ser dissociados da realidade e necessidades da empresa.

O conhecimento transmitido através de treinamentos específicos alinhados à missão e visão da empresa alterou o comportamento da equipe impactando na melhoria dos processos internos e até mesmo no clima organizacional. Com os resultados obtidos é possível concluir que o desenvolvimento organizacional é obtido não apenas com investimentos financeiros ou tecnológicos, que são extremamente necessários, mas que são as pessoas que

ocupam a posição central e transformadora nas pequenas empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, M.; GUERTZENSTEIN, V. **Planejamento Avançado da Qualidade**: sistemas de gestão, técnicas e ferramentas. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018.

BORGES, A. F.; VOLTA, C. L. C. C. "Evolução da Pesquisas sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 2010-2019". **Anais do XLIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2020.

CASTRO, C. M.; HILLEBRAND, J. **Os Desafios de Gestão e Inovação de uma empresa Familiar**: um estudo de caso na empresa de eucalipto tratado (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Administração). Monte Carlos: UNIFUCAMP, 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**: Teoria e mais 500 questões com gabarito. São Paulo: Editora Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

FARIAS, E. **Pedagogia na Empresa**. Curitiba: Editora Iesde Brasil, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GONÇALVES, C. A. **Desafios na Gestão em uma Empresa Familiar** (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Administração). Goiânia: UniEVANGÉLICA, 2021.

GONÇALVES, E. T. **Ferramentas na Gestão de Recursos Humanos**: Inovações tecnológicas. Inovações Tecnológicas (Trabalho apresentado à disciplina de Produção e Inovação Científica). São Luís: Faculdade Laboro, 2020.

JOHANN, S. L. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

LACERDA, T. E.; TEDESCO, A. L. (orgs.). **Educação em Tempos de COVID-19**: desafios e possibilidades. Curitiba: Editora Bagai, 2020.

MACEDO, J. F. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Editora Nobel, 2009.

MANSILHA, S. **Desenvolvimento e Treinamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Clube de Autores, 2009.

MARTINHO, A. L. *et al*. **Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: práticas emergentes. Porto: Editora Vida Económica, 2017.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

MOREIRA, E. G. **Clima Organizacional**. Curitiba: Editora Iesde Brasil, 2012.

MULLINS, L. J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

NASSIF, V. M. J.; CORREA, V. S.; ROSSETTO, D. E. "Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19". **Revista Empreendedorismo Gestão de Pequenas Empresas**, vol. 9, n. 2, 2020.

NOE, R. A. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**: Teoria e prática. São Paulo: Editora AMGH, 2015.

PUIGNAU, J. P. **Políticas de recursos humanos**. Montevidéu: Juan Puignau, 1997.

RIBEIRO, H. M. **Profissionalização e Sucessão nas Empresas Familiares**. São Paulo: Editora Agbooks, 2013.

SANTOS, A.; BORCSIK, L. A. **O homem nas Organizações**. Bragança Paulista: Editora Clube dos Autores, 2011.

SEBRAE. "Boletim Observatório PME". **Portal Sebrae** [2019]. Disponível em: <www.sebrae.com.br> Acesso em: 05/05/2019.

SENHORAS, E. M. (org.). **Prismas da COVID-19**: do Estado de Roraima à Capital Boa Vista. Boa Vista: Editora da Ufrr, 2020.

FARIAS, P. J. L. "Luhmann, Pandemia e Teletrabalho: uma ressonância entre a ciência, a economia e o direito". *In*: STEINDORFER, F.; BRITO, A. M. (orgs.). **Repercussões Jurídicas do Home Office**. Londrina: Editora Thoth, 2021.

WERNECK, T. S. “Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19”. **Boletim do Gerenciamento**, vol. 17, n. 17, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamentos e Métodos. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.

ZAMBERLAN, L. *et al*. **A Pesquisa em Ciências Sociais Aplicada.** Ijuí: Editora da Unijuí, 2019.

SOBRE OS AUTORES

SOBRE OS AUTORES

Ana Claudia Pereira do Carmo Gonçalves é graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia de São Carlos (FATEC). Áreas de interesse de pesquisa: Consultoria de Recursos Humanos. E-mail para contato: claudiabacegon@gmail.com

Andrea Aparecida Fernandes é professora do Centro Universitário Mário Palmério (UNIFUCAMP). Mestre em Saúde e Educação pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). E-mail para contato: andreafernandes989@hotmail.com

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco é docente da Faculdade de Tecnologia de São Carlos (FATEC). Mestre em Engenharia de produção pela Universidade de Araraquara (UNIARA). E-mail para contato: claudia.morasco@fatec.sp.gov.br

Elói Martins Senhoras é docente da Universidade Federal de Roraima (UFRR) e pesquisador do *think tank* IOLEs. Graduado em Economia, Política e em Geografia. Doutor em Ciências. E-mail para contato: eloisenhoras@gmail.com

Fábio Francisco de Araujo é doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). Professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). E-mail para contato: fabiofdearaujo@gmail.com

SOBRE OS AUTORES

Fernanda Matos de Moura Almeida é professora Rede de Ensino Doctum (DOCTUM). Mestre em Ciências Contábeis pela FUCAPE Business School (FUCAPE). E-mail para contato: fernandamoura15@gmail.com

Francismar Caetano Firmino Dias é funcionário do Sindicato Rural Patronal de Úna. Bacharel em Administração pela Rede de Ensino Doctum (DOCTUM). E-mail para contato: francismardejesus345@gmail.com

Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas é doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). Professor da Universidade Estácio de Sá (UNESA). E-mail para contato: jasbfreitas@globo.com

Juliana Alves Coelho é graduada em Psicologia pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Especialista pós-graduada em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Farias Brito (FBUNI). E-mail para contato: julianaalvescoelho07@gmail.com

Lucas Dias Rodrigues é coordenador do curso técnico em Administração na Escola Viva em Iúna. Bacharel em Administração pela Rede de Ensino Doctum (DOCTUM). E-mail para contato: lucas-diasldr1@hotmail.com

SOBRE OS AUTORES

Elisete Lovani Schneider é aluna especial do Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus Marechal Cândido Rondon. E-mail para contato: elisetelovani@gmail.com

Erica Rodrigues é bacharel em Administração. Especialista em Segurança Pública. Mestre e doutoranda em Desenvolvimento Rural Sustentável pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). E-mail para contato: eriicar@hotmail.com

Fernanda Lais de Souza é graduada em Ciências Biológicas. Especialista pós-graduada em Mídias na Educação pela Universidade Federal de Rio Grande (FURG). E-mail para contato: parobe.fernandasouza@gmail.com

Francinei da Silva Cazé é especialista pós-graduado em Docência Ambiental pelo Instituto Federal do Pará (IFPA). Trabalha na Secretaria de Educação de Terra Santa (PA). E-mail para contato: francycaze@gmail.com

Luci Rose de Lima Norato é graduada em Psicologia pela Universidade Maurício de Nassau (UNINASSAU). Especialista com MBA em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Farias Brito (FBUNI). E-mail para contato: rosenorato24@gmail.com

SOBRE OS AUTORES

Manoel Gonçales Filho é professor da Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Engenharia de Produção. Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). E-mail: manoel.goncales01@fatec.sp.gov.br

Marcelino Tadeu de Assis é mestre em Administração pela Universidade Estácio de Sá (UNESA). Professor da Universidade Estácio de Sá (UNESA). E-mail para contato: marcelinoassis@ig.com.br

Michele Caroline da Silva é graduada em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de São Carlos (FATEC). Áreas de interesse de pesquisa: Consultoria de Recursos Humanos. E-mail para contato: michele_carolinadasilva@hotmail.com

Pedro Henrique Rosa Costa é graduado em Psicologia pelo Centro Universitário Mário Palmério (UNIFUCAMP). Áreas de interesse de pesquisa: Psicologia Social e Química. E-mail para contato: pedrocostapsi@outlook.com

Rafael Barty Dextro é bacharel em Ciências Biológicas. Especialista em Gestão de Pessoas. Mestre em Ecologia. Doutorando em Ciências pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail para contato: rafaelbdextro@gmail.com

SOBRE OS AUTORES

Rickardo Léo Ramos Gomes é professor do Centro Universitário Farias Brito (FBUNI). Mestre em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). E-mail para contato: rickardolrg@yahoo.com.br

Vidigal Fernandes Martins é professor da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) E-mail para contato: vidigalfgv@gmail.com

Vania Claudia Fernandes é doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professora da Universidade Estácio de Sá (UNESA). E-mail para contato: vaniafernanv@gmail.com

NORMAS DE PUBLICAÇÃO

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

A editora IOLE recebe propostas de livros autorais ou de coletânea a serem publicados em fluxo contínuo em qualquer período do ano. O prazo de avaliação por pares dos manuscritos é de 7 dias. O prazo de publicação é de 60 dias após o envio do manuscrito.

O texto que for submetido para avaliação deverá ter uma extensão de no mínimo de 50 laudas. O texto deverá estar obrigatoriamente em espaçamento simples, letra Times New Roman e tamanho de fonte 12. Todo o texto deve seguir as normas da ABNT.

Os elementos pré-textuais como dedicatória e agradecimento não devem constar no livro. Os elementos pós-textuais como biografia do autor de até 10 linhas e referências bibliográficas são obrigatórios. As imagens e figuras deverão ser apresentadas dentro do corpo do texto.

A submissão do texto deverá ser realizada em um único arquivo por meio do envio online de arquivo documento em Word. O autor / organizador / autores /organizadores devem encaminhar o manuscrito diretamente pelo sistema da editora IOLE: http://ioles.com.br/editora

Copyright © Editora IOLE
2022

CONTATO

EDITORA IOLE

Caixa Postal 253. Praça do Centro Cívico

Boa Vista, RR - Brasil

CEP: 69.301-970

@ http://ioles.com.br/editora

+ 55 (95) 981235533

eloisenhoras@gmail.com

Copyright © Editora IOLE
2022