

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

ORGANIZADORES



GESTÃO DE PESSOAS

LIDERANÇA NA PRÁTICA

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES
NAS ORGANIZAÇÕES

**GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA NA PRÁTICA:
CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES NAS
ORGANIZAÇÕES**

Organizadores:

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

Diagramação:

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e
Ana Kelma Cunha Gallas

Capa e Edição de Arte:

Luís Fernando Silva Monteiro

Supervisão Editorial:

Edson Rodrigues Cavalcante

Conselho Editorial

Ana Kelma Cunha Gallas
Benigno Soares dos Reis Filho
Denise Juliana Bezerra de Pontes
Barbosa
Edson Rodrigues Cavalcante
Elizete Alves de Oliveira
Indira Gandhi Bezerra de Sousa
Izabel Herika Gomes Matias
Cronemberger
Jair Bezerra de Castro Júnior
Lessandra Ribeiro Carvalho
Luiz Carlos Alves Marinho
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

**EDITORA LESTU**

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda - Avenida Paulista,
2300, andar Pilotis, Bela Vista, São Paulo, CEP 01310-300,
Brasil.

Contato: editora@lestu.org | site: www.lestu.com.br |

Whatsapp: (11) 97415.4679

Imagens da obra: Canva (Creative Commons)

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R484g

Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Organizadores). – 1ª Edição. – Teresina: Lestu, 2023.

296 p.

ISBN: 978-65-85729-02-4

DOI: 10.51205/lestu.978-65-85729-02-4

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Gestão de Conflitos. 6. *Outplacement*. I. Organizadora (es). II. Título. III. Localidade.

CDD: 658.

Índices para catálogos sistemáticos:

Administração: Gestão de Pessoas.

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

**GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA NA PRÁTICA:
CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES NAS
ORGANIZAÇÕES**

Permitido o download da obra e o compartilhamento desta, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

ORGANIZADORES



Rhubens Ewald Moura Ribeiro

Mestre em Administração (UFPR), MBA em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento (UNIMAIS), Capacitação em Tutoria de EaD (UFPR), Bacharel em Administração (UFPR) e Sargento de Comunicações Militares (EsSA - Exército Brasileiro). Experiências profissionais como Professor de Graduação e Pós-Graduação em diversas IES, Diretor Administrativo-Financeiro (CRA-PI), Diretor de Formação Profissional (CRA-PI), Chefe de Gabinete da SEMEC (Teresina-PI), Sargento Especialista em Comunicações Militares (EXÉRCITO-MD), Membro do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UNIFSA), Consultor na Real Inteligência em Negócios (REAL), Administrador da UFPI, Docente do Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA) e Diretor de Patrimônio Imobiliário do Estado do Piauí (INTERPI).

<http://lattes.cnpq.br/8227347815366039>

rhubens.ribeiro@gmail.com

Indira Gandhi Bezerra de Sousa

Doutora em Administração (2018-2022) pelo PPGADM/UFPR; Mestre em Administração (2017) pelo PPGADM/UFPR; Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (2016) pela Uninovafapi; Graduada em Administração (2014) pela Universidade Estadual do Piauí; Graduada em Direito (2015) pela Uninovafapi. Professora efetiva da Universidade Estadual do Piauí (UESPI) do curso de Administração. Membro do Núcleo de Estudos e Projeto em Inovação e Sustentabilidade (NEPIS). Desenvolve pesquisas em Administração, principalmente em inovação social, empresa social e empreendedorismo social, finanças sociais e valor social.

<http://lattes.cnpq.br/7980236944034047>

indirabs@urc.uespi.br



Recomendações

É de extrema relevância científica e social ver na prática a materialização de estudos, análises e situações do dia a dia das empresas e organizações, em especial, por ser fruto de uma construção coletiva e colaborativa. Por esta razão, entre tantas outras que poderiam ser citadas, a obra “Gestão de Pessoas e Liderança na Prática”, sob coordenação de Rhubens Ewald Moura Ribeiro e Indira Gandhi Bezerra de Sousa, traz contribuição significativa e contemporânea ao tempo em que propõe reflexões e instiga novas ações.



ALISSON DIAS GOMES

*Jornalista, autor de livros, professor universitário,
gestor acadêmico e palestrante
(@adg.alissondiasgomes).*

Muito importante a publicação da obra “Gestão de Pessoas e Liderança na Prática” considerando que temos carência do compartilhamento de experiências locais e modelos de atuação mais adequadas às características da nossa região e dos nossos trabalhadores. O livro é rico em dicas valiosas e práticas para gestores que querem se tornar líderes inspiradores, orientações interessantes sobre os processos de gestão de pessoas e sugestões muito boas para profissionais que precisam alcançar resultados rápidos e sustentáveis. Além disso, conhecer tendências, novidades e cases de sucesso agrega valor ao perfil de qualquer profissional. Vale a leitura e a aplicação das ideias.



ISLENE CRISTINA CARDOSO DE ARAÚJO

*Psicóloga Organizacional, Docente e Consultora em
Gestão de Pessoas e Formação de Liderança*

Sumário

Prefácio.....	11
01 PERCEPÇÕES DOS STAKEHOLDERS SOBRE AS AÇÕES DE ESG: UM ESTUDO NO RAMO FARMACÊUTICO.....	18
02 POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE EMPRESA X,	42
03 UM ESTUDO DA HUMANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE HOSPITALAR EM UM ESTABELECIMENTO DE SAÚDE PÚBLICA.....	54
04 A IMPORTÂNCIA DE DISTINGUIR O SETOR DE RECURSOS HUMANOS DO DEPARTAMENTO PESSOAL A FIM DE MELHORAR O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES.....	73
05 INFLUÊNCIA DO LÍDER NAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE.....	91
06 OS DESAFIOS DOS GESTORES NA ADAPTAÇÃO DA PCD NAS EMPRESAS.....	117
07 GESTÃO DE CONFLITOS: UMA ABORDAGEM SOBRE O PAPEL DO LÍDER NA RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO.....	138
08 O PAPEL DE UMA INSTITUIÇÃO BRASILEIRA NO PROCESSO DE RECOLOCAÇÃO (OUTPLACEMENT) DE SEUS EX-EMPREGADOS.....	161
09 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE PARA O ATINGIMENTO DE METAS EM VENDAS NA EMPRESA DE PRODUTOS MAGNÉTICOS.....	178

10 HOME OFFICE NA GESTÃO DE PESSOAS: OS DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM TEMPOS DE PANDEMIA	204
11 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	227
12 GESTÃO DE PESSOAS: QUAL A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A GESTÃO DA CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL E A RETENÇÃO DE TALENTOS?.....	249
13 METAS X COVID-19: DESAFIOS ENFRENTADOS POR LÍDERES NO PERÍODO DA PANDEMIA.....	275
CONSELHO EDITORIAL.....	289

Prefácio

A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho 10 passos e o horizonte corre 10 passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.

Eduardo Galeano

O surgimento do novo coronavírus (Sars-CoV-2) impactou o mundo de forma rápida e contundente, ano 2019, espalhando-se pelos seis continentes a uma velocidade inacreditável. Após a fase mais grave de sua expansão, deixando rastro de dor no caminho, cenário devastador de mortes, reconstruções, descobertas, incertezas e intolerâncias, a Covid-19 forçou mudanças comportamentais dos indivíduos mundo afora, incluindo hábitos de higiene pessoal, distanciamento social, e, por conseguinte, alterando o mercado de trabalho e suas rotinas, diante de acentuado clima de incertezas na esfera da população mundial quanto à configuração do futuro.

Como decorrência, mais do que nunca, a gestão eficiente dos recursos humanos assumiu e assume importância central no mundo dos negócios no dia a dia do ser humano. Pensar nesse cenário de reconstrução exige a ressignificação de olhares, na acepção de que as pessoas devem atribuir novos significados aos

acontecimentos recentes através da mudança de sua visão de mundo. Atenção e foco prioritário no maior capital das empresas – as pessoas – demandam dos líderes formação e ação direcionadas e engajadas em diferentes perfis profissionais, com o fim máximo de gerenciar conflitos e mudanças, lidar com mentalidade ágil e atingir melhores resultados. Atrevo-me a sintetizar: motivação; treinamento e desenvolvimento profissional; trabalho em equipe; comunicação assertiva. Estes são pilares primordiais para a construção da gestão estratégica de pessoas e liderança.

Se não existe uma “receita” ou fórmula pronta para a gestão estratégica de pessoas e liderança, há horizontes para seu alcance no cotidiano. Aliás, quando do cenário pandêmico (ainda hoje não debelado por completo), é vital deslumbrar tais horizontes, dentre os quais estão itens básicos, a exemplo do cuidado com a saúde mental nos espaços de trabalho; a gestão eficaz e eficiente do tempo; a comunicação efetiva e afetiva; a inteligência emocional; o envolvimento dos membros da equipe em clima de respeito e empatia, além da obtenção contínua de informações sólidas que assegurem conhecimentos úteis.

A aquisição de informações e, *a posteriori*, de conhecimentos consolidados é um ato contínuo ao longo da vida dos cidadãos e profissionais de qualquer área – um verdadeiro

Lifelong Learning. A educação é um processo inerente à vida humana e tão somente a aquisição sistemática de aquisição de novas *skills* nos permite evoluir como profissional e pessoal. A postura proativa para aprender é essencial para transformações favoráveis a um mundo cada vez melhor. Aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a conviver; e aprender a ser, como apreçoado no vasto campo da educação, são instrumentos vitais à formação individual e profissional.

Diante do exposto, a obra ora lançada e intitulada “Gestão de pessoas e lideranças na prática”, sob a liderança de Rhubens Ewald e Indira Gandini, resulta de estudos e do aperfeiçoamento da primeira turma de pós-graduação MBA [*Master in Business Administration*] em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança vinculada ao Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). Rhubens Ewald, responsável pelo Projeto de Pós-Graduação MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança construiu com os demais docentes e discentes o sonho da edição da obra em pauta. Os Trabalhos de Conclusão de Curso, quais sejam, 12 artigos e um trabalho aplicado constam como capítulos sob a responsabilidade de mais de 40 autores que trazem para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral os resultados de seus estudos de diferentes naturezas, incluindo *cases* e estudos teóricos para análise e aplicações nas organizações, assegurando a necessária e

indispensável conjunção entre instituições de ensino superior e sociedade.

Disponível de forma gratuita na página eletrônica do UNIFSA sob o formato de PDF, os capítulos discutem sobre questões atuais, a exemplo de política de recrutamento e seleção de empresa com o objetivo de estabelecer diretrizes para a contratação de profissionais com vínculo baseado na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ou contrato de estágio e/ou com execução exclusiva pelo setor de Recursos Humanos. Há, ainda, capítulo voltado à humanização do atendimento ao cliente hospitalar num estabelecimento de saúde pública, que analisa o processo de humanização durante o referido atendimento, incluindo, obviamente, ações relativas ao acolhimento.

Há estudo que reforça a distinção entre o setor de recursos humanos (RH) e o departamento de pessoal (DP) com o intuito de descrever a função dos dois segmentos no seio das organizações de modo geral em busca da organização e da desburocratização para melhor desempenho das atividades. Indo além, a influência do líder em equipes de alta performance atesta o proeminente papel da liderança na transformação de quadros de pessoal em equipes de alto desempenho, o que afiança redução de custos; ganho de produtividade; ambiente de trabalho promissor à

participação ativa da equipe, tanto na tomada de decisão quanto na execução das medidas organizacionais. Quer dizer, os membros do *staff* conscientizam-se da importância de sua função para a consecução dos resultados, incentivando a diversidade da equipe e, mais, a harmonia do grupo para trabalhar em prol das metas a serem atingidas.

Indo além, em ordem não sequencial, é interessante analisar como os autores e/ou capítulos prosseguem a explorar a liderança. É o momento em que alguns envolvidos com a pós-graduação MBA / UNIFSA discutem a motivação das equipes em prol das metas em venda na empresa de produtos magnéticos, ou seja, analisam o poder da liderança como fator motivacional para o incremento da produtividade e da eficiência no cumprimento das metas de empresas de varejo. E há ainda mais acerca das questões alusivas à liderança. É quando autores, dentre os mais de 40 integrantes de “Gestão de pessoas e lideranças na prática”, discorrem sobre os desafios enfrentados pelos líderes no período extremo da Covid-19, identificando as dificuldades então vivenciadas por eles no que concerne à gestão empresarial para a garantia (ainda que parcial) das metas preestabelecidas.

Os desafios dos gestores na adaptação da pessoa com deficiência nas empresas, por sua vez, pretendem (e conseguem) rever a estrutura de trabalho fornecida pelas organizações

empresariais a esses cidadãos, lhes favorecendo, mais e mais, a necessária e salutar socialização no trabalho. A gestão de conflitos também figura como um dos tópicos da obra “Gestão de pessoas e lideranças na prática”, mediante abordagem que chama atenção acerca do desempenho dos dirigentes em meio a eventuais e emergentes conflitos que podem surgir, tanto no setor público quanto no privado, traçando comparativo entre corporações, o que requer soluções imediatas e eficazes.

As ações levadas a cabo pelas instituições brasileiras (ou não) visando à recolocação (*outplacement*) dos ex-empregados também são contempladas na obra organizada por Rhubens Ewald e Indira Gandini. É a descrição segura de como o *outplacement* contribui para a otimização da recolocação dos trabalhadores no mercado de trabalho, o que além de demonstrar como esse procedimento é viável, mantém a vantagem de incentivar para que um número crescente de empresas adira a esse procedimento.

A explosão do *home office* em tempos de pandemia, como previsto por administradores, sociólogos, psicólogos e outros profissionais persiste em escala nessa fase pós-pandemia (se acreditarmos em seu controle). Se o *home office* mantém *per se* número considerável de vantagens alusivas ao deslocamento, à liberdade maior de gerenciamento do tempo do empregado,

dentre outros itens, demanda gerenciamento e controle de produção. De forma similar, há capítulo alusivo ao treinamento e ao desenvolvimento comportamental das pessoas no âmbito das estruturas com o objetivo explícito de avaliar como as atitudes comportamentais do *staff* impactam no resultado organizacional, o que pressupõe nortear elaborações sobre novas estratégias para o “novo” cotidiano.

Mais adiante, a gestão de pessoas, isto é, a relação entre gestão da cultura x clima organizacional x retenção de talentos pretende identificar a relação e a interveniência entre os referidos elementos. Por fim, acredito que as nuances apontadas ratificam a relevância de “Gestão de pessoas e lideranças na prática”, ano 2023, uma vez que ao longo de suas 326 páginas, os autores apontam caminhos para a discussão teórica, estratégica e operacional referente à gestão de pessoas e liderança, recurso primordial para o avanço organizacional, tecnológico e científico.



**Dra. Izabel Herika Gomes Matias
Cronemberger**

Coordenadora da Coordenação de Pós-
Graduação e Pesquisa / UNIFSA

PERCEPÇÕES DOS STAKEHOLDERS SOBRE AS AÇÕES DE ESG: UM ESTUDO NO RAMO FARMACÊUTICO¹

Lísia Maria Monteiro Ferreira
Indira Gandhi Bezerra-de-Sousa (Orientadora)

RESUMO

Essa pesquisa objetivou compreender a percepção dos *stakeholders* de uma empresa no ramo farmacêutico quanto às ações e melhores práticas de ESG. A partir de uma abordagem qualitativa de caso único, foram investigados sete colaboradores e dois clientes. Dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e analisados pela técnica de análise de conteúdo. Em síntese, foi possível identificar quatro principais constatações: i) as principais motivações para adoção das práticas de ESG são voltadas para redução de custos e partem especialmente dos colaboradores a nível gerencial; ii) pouca disseminação das ações; iii) as ações sociais estavam voltadas principalmente para questões de caridade; iv) e não existe um projeto ESG, mas somente ações isoladas, mas isso não diminui a representatividade das práticas realizadas. Foi possível observar que os colaboradores e clientes estão atentos as questões socioambientais, o que leva a importância da empresa em compartilhar com todos os stakeholders as ações que são realizadas periodicamente por meio de ferramentas que possibilitem a conscientização das práticas de ESG.

Palavras-chave: ESG. Setor Farmacêutico. Stakeholders.

¹Artigo apresentado e publicado nos anais do evento XXIV Engema 2022 (Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente da FEA/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade).

1 INTRODUÇÃO

O ESG vem ganhando espaço dentro das discussões das organizações devido às práticas de sustentabilidade que garantem a competitividade nos distintos modelos de mercado. Assim acontece uma valorização de consumo que seja consciente das práticas ambientais, de governança e sociais, denominado de ESG (*enviromental, social and governance*), para que consigam se adequar ao cenário econômico e aos perfis dos investidores através dos resultados sustentáveis a curto, médio e longo prazo (SANTOS et al., 2021).

Diante disso, com a globalização, resultou um processo de integração econômica, cultural e social na qual aumenta a competitividade entre as empresas. Assim, as práticas de ESG são tidas como oportunidade de resultados positivos em que as empresas não podem apenas se basear em usufruir do lucro sem levar em conta o impacto direto e indireto das atividades do setor social, de governança e ambiental (FARIAS, BARREIROS, 2020).

De acordo com o *Forum for Sustainable and Responsible Investment- US-SIF*, houve um aumento de investimentos nas práticas do ESG nos EUA e atingiu em 2020, US\$ 17,1 trilhões, ou 1 em cada 3 dólares do total de ativos negociados no país e aumento do engajamento com os *stakeholders* para o estabelecimento da cultura dentro das organizações e esse novo olhar influencia o ESG para uma prática essencial no mundo globalizado (CARDOSO, 2021).

De acordo com o relatório *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*, os dados do ESG não estão apenas crescendo nos relatórios de sustentabilidade, como também nos relatórios financeiros e apresentam a amostra que as 250 maiores companhia da receita Fortune 500 (G250) evoluíram no uso de dados de informações de responsabilidade corporativa de 44% das empresas em 2011 para 78% em 2017 (ROMAN, 2018).

A pesquisa apresenta lacunas teóricas, pois grande parte dos estudos possuem um caráter quantitativo e voltado para investimentos. Dessa forma, observa-se a necessidade de pesquisas que se concentrem no âmbito qualitativo para compreensão dos *stakeholders* no ramo farmacêutico e não sejam apenas quantificados e que possam ser analisados a partir de outras perspectivas dos indivíduos envolvidos, por meio do estudo de caso único aprofundado. Ainda existe pouca discussão sobre a temática de ESG no ramo farmacêutico.

Nesse contexto, considerando a lacuna prática e teórica apresentada, este artigo busca responder ao seguinte questionamento: Qual a percepção dos *stakeholders* de uma empresa no ramo farmacêutico quanto às ações e melhores práticas de ESG? Assim, foi desenvolvido um estudo de caso único qualitativo com o objetivo de analisar a percepção dos *stakeholders* de uma empresa no ramo farmacêutico quanto às ações e melhores práticas de ESG. Do ponto de vista prático, este artigo busca trazer contribuições para que as empresas do ramo farmacêutico possam estruturar o ESG dentro da organização e adotar práticas de curto, médio e longo prazo a serem disseminadas e implementadas para a satisfação, fidelidade do cliente. Busca-se também estimular novas oportunidades de negócio por meio da implantação das práticas sociais, ambientais e de governança para serem viabilizados novos cenários.

Diante dessas considerações, destaca-se que essa pesquisa buscou explorar do ponto de vista teórico conceitos sobre ESG e *stakeholders*, tendo em vista que ainda estão em construção. O artigo inicia-se com essa introdução para a apresentação do problema e das lacunas teóricas e práticas. Em seguida, no referencial teórico explora-se os principais conceitos sobre ESG e a teoria dos stakeholders, posteriormente, com a metodologia apresentou-se as técnicas e procedimentos que foram utilizados para a construção do estudo. No tópico de análises e resultados verificou-se a caracterização do ramo farmacêutico e descrição do caso e das práticas de ESG. Nas

discussões realizou-se as constatações por meio do que foi descrito no estudo e por último nas considerações finais com as limitações e desafios da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ENVIROMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)

A sustentabilidade já tem sido discutida amplamente, sendo mais trabalhada a partir do conceito do Tripe Bottom Line (TBL), ou conhecido academicamente como Tripé da sustentabilidade. Esse termo compreende que a gestão dos negócios leve em consideração os aspectos ambientais, sociais e econômicos, possibilitando maior reconhecimento nas estratégias corporativas do negócio, bem como maior posicionamento da marca (ELKINGTON, 1998).

Devido a essa importância, foram criados outros movimentos em prol da sustentabilidade, como o *Environmental, Social and Governance* (ESG), com a finalidade de endereçar questões socioambientais. O movimento ESG, é mais comumente conhecido pelo termo em inglês, que em português é traduzido para Ambiental, Social e Governança. Esse termo foi utilizado pela primeira vez em um evento da ONU que aconteceu em 2004. Após o crescimento das tecnologias sustentáveis do mercado consumidor e do financeiro, o cenário começou a ser alterado e as empresas começaram a investir nos pilares do ESG (GIL, 2021).

O ESG é mais amplamente utilizado no setor de investimentos, uma vez que as empresas ao utilizar de métricas sociais, ambientais e econômicas podem facilitar a captação de recursos financeiros, bem como avaliação por parte de stakeholders (ECCLES; LEE; STROEHLE, 2020).

O **pilar social** está relacionado a saúde, segurança e diversidade no local de trabalho. De acordo com agenda de 2030, a igualdade de gênero é um papel central para que o desenvolvimento social consiga alcançar e expandir o

desenvolvimento econômico, a fim de melhorar a performance organizacional (ROMANO, 2020).

O **pilar da governança corporativa** surgiu na década de 1980 e 1990, estando relacionado à como as companhias estão gerindo e tomando decisões dentro das empresas. A intenção nesse pilar é obter disposições mais analíticas, com objetivos a longo prazo, com maior sustentabilidade, segurança e valor de mercado, com isso consegue-se atrair mais capital e investidores (SIQUEIRA, 2021).

O **pilar ambiental** consiste em disponibilizar oportunidades para que as empresas possam alterar os processos e planejamento e consigam cumprir normas relacionadas aos padrões ambientais. As práticas relacionadas ao pilar ambiental seriam: reportar as emissões dos gases de efeito estufa para monitorar e reduzir impactos nas mudanças climáticas; escolher as frotas de carro baseado na melhor tecnologia, com motores que possuem o menor índice de poluição; implementar políticas de gestão de resíduos, reciclagem, inserção de energia com células fotovoltaicas, campanhas sobre meio ambiente, e gerenciamento de resíduos sólidos (GLOBAL, 2020). Dada essa importância, a próxima subseção dedicou-se a discutir sobre a teoria dos stakeholders.

2.2 TEORIA STAKEHOLDERS

Nesse contexto, qualquer grupo ou indivíduo quando é afetado ou afeta o alcance dos objetivos das empresas, são conhecidos como Stakeholders (FREEMAN, 1984). Assim, são divididos em dois: primários e secundários. Primários, representados pelos acionistas, empregadores, fornecedores, investidores e o governo, pois a empresa depende desses atores para seu desenvolvimento no mercado. Os secundários são aqueles que afetam, influenciam ou são afetados e influenciados, por exemplo, os governos internos, governos externos, mídia, comunidade e instituições financeiras, entretanto, a negligência

dos stakeholders pode prejudicar o funcionamento das atividades na organização (CLARKSON, 1995).

Ao discutir a teoria do Stakeholder, é possível dividir em três dimensões, a descritiva na qual explica e compreende os comportamentos da empresa seja ele formal ou informal; a dimensão instrumental que influencia os stakeholders por meio da análise entre objetivos da empresa e relação dos stakeholders; e por último, a dimensão normativa, que interpreta como funciona a função da organização, e inclui desde a orientação filosófica à identificação moral para que haja o gerenciamento das empresas (DONALDSON; PRESTON, 1995).

O compartilhamento e a transparência das informações são essenciais entre esses atores, tendo em vista que com as repostas que o grupo de stakeholders fornece às empresas, há maior interrelação, nível de coesão e conexão (ZEDAN; MILLER, 2017). Nesse contexto, por meio dos stakeholders é possível compreender a identidade social dos indivíduos que fazem parte do grupo, pois não focam apenas na organização, como também são responsáveis por entender as percepções, atitudes e comportamentos.

3 METODOLOGIA

Com objetivo de investigar o problema de pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa. Essa abordagem foi escolhida por buscar compreender o fenômeno em seu ambiental natural. Nesse sentido, o investigador é o instrumento principal na captação de informações (KRIPKA et al., 2015). Como estratégia de pesquisa, realizou-se um estudo de caso do tipo único (YIN, 2015) para descrever o problema de forma criteriosa e em profundidade.

A empresa escolhida foi do ramo farmacêutico, tendo em vista poucos artigos voltados para esse público. Após a escolha do caso, seguiu-se para a coleta de dados, sendo utilizado somente a técnica de entrevista. Diante disso, ela auxilia para que

o pesquisador obtenha as informações e dados a respeito de um assunto por meio de uma conversa de natureza profissional. Foram realizadas 9 entrevistas semiestruturadas com colaboradores, clientes e gestores, sendo considerados alguns dos stakeholders (partes interessadas) dos negócios. Elas foram transcritas pelos próprios autores, com objetivo de ter uma maior familiaridade com os dados. Os participantes não foram identificados na análise, sendo codificados como colaborador 1, 2, 3, 4, 6 e clientes 1 e 2.

Para análise dos dados, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2004), constituído por três etapas, identificadas como: i) pré-análise, em que o material foi organizado; ii) exploração do material em que os dados foram codificados, ou seja, foram transformados sistematicamente e agregados nas unidades que pode ser uma frase, palavra ou um tema; iii) tratamento dos resultados no qual possui a compreensão da interpretação e a inferência. As análises foram explicadas conforme a delimitação dos objetivos específicos, dessa forma caracterizou-se primeiro o setor farmacêutico, descrevendo o caso analisado. Em seguida, descreveu-se sobre as caracterizações dos stakeholders analisados os colaboradores, clientes e fornecedores e depois a descrição das práticas de ESG já existentes na empresa, a social, ambiental e governança.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os stakeholders analisados na pesquisa foram: os clientes e os colaboradores. Os clientes tendo em vista a importância no setor, pois por meio da compreensão do consumidor é possível satisfazer as suas necessidades e entender o que estão buscando. Os colaboradores devido às suas percepções e envolvimento quanto às organizações sobre os projetos. Nessa seção foram descritas as ações sociais, ambientais e de governança (ESG) já desenvolvidas pela empresa analisada.

4.1 SOCIAL

Na parte social foram incluídas as ações identificadas a partir das entrevistas e documentos. Constatou-se que as ações estavam voltadas tanto aos colaboradores como para comunidade. Em específico aos colaboradores, observou-se cinco ações, algumas contínuas, outras momentâneas, como pode-se observar: i) ação de entrega de enxoval, com itens básicos de higiene e fraldas para os colaboradores que terão filhos; ii) ao final do ano, realizam parcerias com o Papai Noel dos correios, em que os colaboradores adotam uma cartinha e compram presentes para as crianças carentes; iii) duas vezes ao ano, os funcionários realizam a Doação de Sangue em parceria com o Hemopi, inclusive, em 2021, no desafio solidário, ganhou o prêmio da empresa que mais levou funcionários para doar sangue; iv) disponibiliza o aconselhamento psicológico uma vez por semana com a psicóloga da empresa. Para fazer o agendar basta preencher um formulário no portal interno; v) e possui também o aconselhamento jurídico, caso o colaborador necessite de um advogado, bastando somente preencher o formulário no portal interno; vi) possui o troco solidário, em que o cliente doa o troco para uma instituição de caridade.

Quanto às ações para as comunidades, pode-se citar: i) o projeto Mãos que Cuidam, que mensalmente realiza a doação de produtos não medicamentosos, por exemplo, dermocosméticos, higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, fraldas, leites e snacks sendo uma de criança e outra de idoso; ii) distribuição de fraldas a instituições carentes; iii) e doação de pacotes de absorventes para instituições que acolhem e prestam assistência às meninas vítimas de violência e em situação de vulnerabilidade.

4.2 AMBIENTAL

Na parte ambiental, constatou-se que possui três principais ações. A primeira delas diz respeito já possui pontos de

coleta de medicamentos vencidos na maioria das lojas, ou seja, é disponibilizado um ponto de coleta e os clientes podem depositar medicamentos que são vencidos ou em desuso. Posteriormente, a empresa entrega para um responsável para fazer o descarte corretamente. Assim, 100% dos medicamentos e não medicamentos impróprios são destinados para a reciclagem, coprocessados ou descartados ambientalmente corretos.

Em segundo lugar, de acordo com os colaboradores do setor de engenharia, a empresa possui 99% das unidades abastecidas com energia renovável, pois realiza a compensação de energia. Na construção de novas lojas ou até mesmo em reformas, realiza o plantio de árvores, implementa a redução de alvenaria de tijolo e utiliza materiais como estrutura metálica, telha termoacústica e o forro mineral.

A estrutura metálica possui maior resistência e peças menores e mais leves, além de ocupar menos espaço e leva um tempo menor para montagem e gera um menor impacto quando comparado a construções convencionais, pois o processo exige menos da metade da utilização de madeira e água o que gera menos resíduo.

A telha termoacústica é utilizada ajuda na economia de energia, possibilidade de reciclagem do material e do uso de nocivos para o meio ambiente, o forro mineral tem um bom índice de reflexão pois melhora a distribuição de luz natural durante o dia e a luz artificial durante a noite e possibilita a redução de energia.

Em terceiro e último, o descarte dos resíduos das obras é realizado com empresas que possuem a certificação. Eles avaliam desde o início até a finalização da obra em como reduzir danos ao meio ambiente. De acordo com o setor de engenharia, a preocupação ambiental é algo levado em consideração, pois existe um impacto direto.

4.3 GOVERNANÇA

Na parte de governança, a empresa possui o código de ética que é disponibilizado ao colaborador assim que entra na empresa. Esse código é apresentado no momento de integração e depois fica disponível no portal interno para dúvidas. Além do código de ética, quanto ao aspecto transparência, o portal interno possui boletim informativo no qual os gerentes de setores enviam mensagens e informações que devem ser repassadas aos colaboradores. Nesse portal, as lojas postam informações sobre diversos assuntos e o setor de RH (Recursos Humanos) divulga mensalmente os promovidos do mês.

Também é disponibilizado aos colaboradores, a ouvidoria interna que de forma anônima podem relatar as satisfações e insatisfações. O RH recebe as informações, traça um plano de melhoria junto com o gestor da área de origem com fins de realizarem um plano de melhorias, assim a empresa envolve os gestores e colaboradores na tomada de decisão.

A empresa valoriza e estimula uma relação de igualdade entre os indivíduos, incluindo seus direitos e deveres pelo respeito e diversidade. Ainda no código de ética é repassado que a empresa não tolera nenhum tipo de discriminação contra a diversidade, cor, raça, sexo, ou qualquer tipo de preconceito.

4.4 PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS QUANTO ÀS PRÁTICAS DE ESG

Pesquisou-se a percepção dos stakeholders, em específico colaboradores e clientes, quanto às práticas ambientais, sociais e de governança da empresa analisada.

4.4.1 Social

Quanto à percepção dos colaboradores, observou que muitos dos projetos sociais desenvolvidos na empresa não são de conhecimento de todos, e geralmente muitos desses colaboradores não sabem como funcionam o processo. Por

exemplo, no projeto ‘Mãos que Cuidam’, desenvolvido pelo setor de RH, no qual acontece a doação de produtos para instituições de caridade, observou-se que alguns colaboradores até auxiliam na hora de separar e organizar os produtos, mas não compreendem o processo e a importância dele, como pode ser constatado nos trechos abaixo:

A gente separa, entrega para o farmacêutico ele faz todo o processo e é enviado, mas não sabia o destino (colaborador 4)

Na Globo a principal ação é o projeto ‘Mãos que cuidam’ que é a doação de mercadorias, é um projeto social (colaborador 1)

Ao entrevistar os colaboradores é possível observar nos trechos acima que alguns não possuem o conhecimento das ações que são realizadas dentro da instituição. Dessa forma, as evidências demonstram que é necessário maior atenção nas divulgações do portal interno da empresa para que todos saibam e valorizem as ações desenvolvidas.

Além dessas ações, os colaboradores citaram outras, como a parceria da empresa com outras instituições mensais, e outras ações que acontecem de formas pontuais, como os ciclos de cuidado, no qual participa de entrega de produtos em instituições de caridade. Conforme pode ser observado no seguinte trecho: *“Temos uma escola que ajudamos em Imperatriz, a gente ajuda financeiramente, essa escola de futebol (colaborador 1)”*.

Observou-se também que embora as ações sociais voltadas para o público externo não sejam tão disseminadas por toda a empresa, os colaboradores valorizam e lembram dos projetos voltados para as datas comemorativas, como pode ser observado no excerto abaixo:

Todas as datas comemorativas, a gente faz, tipo, questão de reconhecimento, saúde do trabalhador, aconselhamento psicológico, temos

uma psicóloga, e aconselhamento jurídico, ai tem assim, programas tipo natal, não deixa de ser uma data comemorativa, trabalhamos saúde física, ginástica laboral, blitz (colaborador 1)

Quanto à percepção de clientes, aos questioná-los quais ações a empresa já desenvolveu, citaram a doação de sangue, na qual a empresa leva os colaboradores para doarem. Inclusive, em 2021 foi a segunda empresa que mais levou pessoas para fazerem doação de sangue, o que a fez ganhar o prêmio do desafio solidário. Toda essa repercussão faz com que alguns clientes já conheçam essa ação externa que a empresa realiza, como observa-se no trecho a seguir: “A doação de sangue, que eu sempre vejo nos jornais, que tem uma campanha de doação (cliente 1)”.

Os clientes também lembraram da existência de parcerias com Instituições de Caridade, para doações mensais, como o troco solidário, que acontece nas maiorias das lojas. Nesse projeto, a empresa arrecada dinheiro para as instituições de caridade com ajuda dos clientes. Com isso, pode contribuir para os projetos sociais que são realizados mensalmente. O dinheiro é destinado a Instituição dos Cegos que mensalmente passa pelas lojas e faz a retirada do valor.

A instituição de deficiente visual, aquela caixa de colocar moeda, é uma ajuda muito boa, é o troco solidário, para ajudar as pessoas com deficiência visual (colaborador 3)

Um dos clientes entrevistados também identificou algumas que são realizadas e forneceu sugestões sobre outras ações sociais:

Ações de arrecadação de alimentos, de leite, para a sociedade, fazer alguma campanha, algum sorteio que seria arrecadando alimentos, material de higiene (colaborador 2).

Os clientes valorizam essas ações sociais que são desenvolvidas e consideram pontos importantes que interfere para a escolha de compra de um determinado produto.

4.4.2 Ambiental

Quanto à percepção dos colaboradores, nas lojas novas e antigas já estão sendo implantadas a energia solar, na qual existe a compensação da usina do grupo.

Eu sei que lá tem os painéis solares, tem toda a questão ambiental, da arborização, do cuidado, isso aí que sei, a empresa que a gente faz parte tem esse cuidado (colaborador 4).

Os colaboradores consideram que essas ações são positivas e possuem um grande impacto dentro da empresa quanto à comunidade externa. Medidas que envolvam o meio ambiente são importantes, pois além do cuidado com os clientes possui o cuidado com a natureza.

Assim, ao visar a preservação ambiental e a sustentabilidade, a sociedade busca novas fontes que são geradoras de energia limpa, por exemplo, a energia não poluente e renovável (LOURENÇO JÚNIOR, 2021). Além da energia limpa, os colaboradores citaram que a empresa realiza outras ações ambientais, como a diminuição dos descartáveis por meio de ações para minimizar o uso. Por exemplo, entregar copo ecológico para todos os colaboradores e incentivar a redução dos descartáveis.

Recentemente está tendo uma ação, está sendo implementado cada vez mais uma ação aos descartáveis que a gente tinha que eram incinerados e hoje em dia a gente faz doações com produtos que eram avarias e eles incinerados e

hoje em dia faz toda uma coleta para ser doado (colaborador 5).

De acordo com um dos colaboradores, ele acredita que ainda tem muito a ser feito no que diz respeito às questões socioambientais. É possível perceber o quanto essas questões despertam o interesse e uma sensação de bem-estar aos colaboradores. Nas lojas, já existe a prática do descarte de medicamentos vencidos.

Os clientes deixam em loja. Posteriormente, é recolhido e entregue para uma empresa licenciada. Em algumas delas onde não tinha a coleta, os colaboradores relataram que não era realizado e sempre davam a sugestão em implementar, devido ao benefício para a sociedade. Além disso, já era também um pedido dos próprios clientes que chegavam nas lojas e solicitavam um local para o descarte correto, como pode ser observado nos trechos abaixo:

Está tendo muita procura de devolução de medicamentos vencidos, não sei se chega muito nesse caso, mas acredito que é bastante importante, a gente ter um local que a gente possa recolher (colaborador 2).

A partir das falas dos entrevistados, eles citam a importância do descarte correto pelo impacto que pode ser gerado a longo prazo para a sociedade. Nesse contexto, além da sugestão de coleta dos medicamentos vencidos, sugeriram a rebaixa de produtos que são avariados para que possam ser vendidos aos clientes e colaboradores com o valor mais baixo. Dessa forma, o produto não será incinerado e ainda beneficiará as partes interessadas do negócio.

Fazer rebaixa de produtos para não avariar, rebaixa das avarias, para vender, o produto está a 2, 3 meses próximo para vencer (colaborador 2).

Acho que a questão de descarte de medicamentos, podia ter em todas as farmácias (colaborador 3).
Eu não conheço geral, não posso dar um 10, porque não conheço geral, não conheço geral (colaborador 3).

Também citaram a redução do uso de papel. Quando questionados sobre melhorias na parte ambiental, um dos colaboradores deu a sugestão de quando for emitido o cupom fiscal, ter a opção de enviar pelo e-mail ou por mensagem, pois isso economiza papel e ajuda na preservação do meio ambiente, como pode ser observado no trecho abaixo.

Cupom fiscal, ele pergunta para você, você receber seu cupom agora ou quer receber por e-mail, é uma redução de papel (colaborador 2).

4.4.3 Governança

Quanto à percepção dos colaboradores a respeito da governança, eles destacam a importância do código de ética, que é disponibilizado quando o colaborador entra na empresa, para que possa compreender sobre as normativas da empresa (Colaborador 1). Além das ouvidorias, também é citado o boletim informativo, no qual é uma forma de divulgar os informativos aos colaboradores. Assim, possui informações que são divulgadas de outros setores. Todo mês é compartilhado os promovidos tanto de escritório quanto de lojas. Dessa forma, é uma rede de informações e trocas de conhecimentos que valoriza a transparência aos stakeholders, em especial os colaboradores.

Boletim informativo ajuda muito, a transparência de dados, informa tudo, qualquer informação na regra da empresa, do salário, tem tudo explicado (colaborador 3).

A gente faz algumas palestras sobre assédio moral e sexual (colaborador 1),

Além disso, observou-se nos relatos a manifestação de uma reputação ilibada da empresa, uma vez que não possui aparentemente envolvimento em fraudes, corrupções e lavagens de dinheiro, como pode ser observado no seguinte trecho: “Você não ver nada em jornal, revista, sendo citado por ato de corrupção, lavagem de dinheiro, nada assim do tipo (cliente 1)”

Alguns colaboradores relataram que antes da mudança de marca, a farda possuía a cor para meninos e a cor para meninas, posteriormente, foi alterado e colocado uma cor padrão independente de sexo.

Antigamente nossa farda era rosa para meninas, e azul para meninos, e quando mudamos a marca e mudou o fardamento, já pensando nisso, não tem isso de rosa para menina e azul para meninos (colaborador 1)

Eu vejo que uns dos principais pontos a serem discutidos no Brasil envolve a questão da mulher, principalmente do feminicídio e também violência contra pessoas trans que a gente vê muito isso acontecendo (cliente 1).

A cliente trouxe a importância da mulher no mercado de trabalho e valoriza empresas que apoiam essa causa e ações sociais que sejam destinadas as mulheres em situação de vulnerabilidade e as pessoas trans, que são assuntos poucos discutidos dentro das organizações, porém são fatores que impactam a escolha de compra dos consumidores.

De acordo com Calderan (2021), a governança envolve a estrutura e responsabilidade do conselho, práticas de contabilidade e divulgação, estrutura do comitê de auditoria e independência dos auditores, renumeração executiva e a gestão de questões de corrupção e suborno. Dessa forma, é possível verificar que existe a práticas de governança dentro da empresa,

entretanto, é necessário organizar todas as ações que são realizadas.

A partir da descrição dos resultados, foi possível identificar algumas constatações. Inicialmente, desvelou-se que as principais motivações para adoção dessas práticas são financeiras, como redução de custos; e elas partem especialmente dos colaboradores devido à sensibilidade quanto a essas questões socioambientais, ou seja, não é algo que parte tanto da alta direção. Logo, de acordo com Lourenço (2021) é importante que também faça parte da estratégia do negócio e que haja comprometimento da alta direção com a gestão para que as ações sejam mais bem aproveitadas e disseminadas.

Verificou-se também a pouca disseminação das ações com todos os colaboradores, uma vez que as ações ficam mais nos setores aos quais os projetos são desenvolvidos. Além disso, identificou-se que as ações poderiam ser integradas entre os setores, mas por falta de divulgação não são realizadas em conjunto. Por fim, foi possível verificar a pouca disseminação das ações para os clientes, uma vez que possuem apenas conhecimento de algumas ações pontuais. Tais questões de certa forma podem comprometer o aspecto da transparência, como relatado por Loureiro (2021). Assim, quanto maior a divulgação, maior será o efeito positivo entre a imagem da empresa e as atividades implementadas (SAHUT, PASQUINI- DESCOMPS, 2015).

De uma forma geral, as ações sociais, ambientais e de governança precisam ser mais bem organizadas, até para facilitar a divulgação. Quanto a isso, Zedan e Miller (2017) destacou que o compartilhamento e a transparência das informações são essenciais entre esses atores, uma vez que há maior interrelação, nível de coesão e conexão.

Observou-se também que muitas das ações sociais estavam voltadas para questões de caridade envolvendo comunidade externa e qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores (GLOBAL, 2020). Em contrapartida, não se constatou ações sociais voltadas ou envolvendo outros

stakeholders como fornecedores, mídias, entre outros. Identificou-se que as preocupações socioambientais estão partindo tanto dos colaboradores, como dos clientes. Desse modo, a empresa precisa também se atentar a essas demandas de forma mais ativa. Também não existe um projeto ESG, mas somente ações isoladas, mas isso não diminui a representativa e importância das ações realizadas, pois esse é o primeiro passo para o seu desenvolvimento. Inclusive, é um tema recente, de tal modo que todos estão aprendendo em como de fato aplicar no mercado.

Especificamente a isso, muitos dos colaboradores não conheciam o termo ESG. Dessa forma, é preciso difundir e conscientizar o que seria o termo para toda a organização e seus stakeholders externos, inclusive para facilitar a implementação dessas práticas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foco principal desta pesquisa é compreender a percepção dos stakeholders de uma empresa no ramo farmacêutico quanto às ações e melhores práticas de ESG. Foi discutido também, a importância dos fornecedores, clientes, mídia e colaboradores como integrantes do processo.

Com isso, os resultados permitiram fornecer pelo menos cinco contribuições teóricas para a literatura sobre o programa ESG: primeira, o principal motivo dessas práticas é financeiro, como a redução de custos; segunda, a pouca disseminação das ações com os colaboradores; terceira, pouca disseminação das ações que são voltadas aos clientes; quarta, não constatou-se ações voltadas que envolvem os stakeholders como a mídia e fornecedores; quinta, as preocupações socioambientais estão partindo principalmente dos colaboradores e os clientes.

O programa ESG, ainda não está estruturado, possui ações pontuais, mas que os gestores já começam a ter um novo olhar para a implementação do projeto. O desafio é realizar a

implementação do ESG dentro da empresa e que a diretoria consiga apoiar a causa para que seja desenvolvidas as ações dentro da empresa. Além disso, esta pesquisa também sugere que o processo de implantação seja realizado por partes, tendo em vista, que o setor de Recursos Humanos apresentou disposição de implementar. Portanto, todas as etapas do ESG precisam de estruturação, para que não se torne um processo que fuja da realidade da empresa.

O estudo possui, como limitações, a impossibilidade de generalizar os achados com outros programas de empresas do ramo farmacêutico, pois trata-se de caso de um estudo de caso único. No entanto, ressalta-se a inviabilidade de generalizar os resultados devido as escolhas metodológicas do estudo, pois buscou-se se aprofundar no caso, característica de pesquisas qualitativas.

A partir da realização da presente pesquisa, foi possível identificar oportunidades de pesquisas, como ampliar estudos no ramo farmacêuticos, pois é um setor de impacto e possui poucas pesquisas; especificamente, sugere-se investigar sobre a percepção da mídia e fornecedores para as organizações que possuem um programa de ESG estruturado; buscando a percepção dos colaboradores e clientes em maior escala e, também, realizar um novo método de pesquisa que tenha a análise quantitativa.

REFERÊNCIAS

BALDINI, M et al. Role of country-and firm-level determinants in environmental, social, and governance disclosure. **Journal of Business Ethics**, v. 150, n. 1, p. 79-98, 2018.

BARDIN, L. (2004). **Análise de conteúdo**. (3 ed). Lisboa: Editora Edições.

BELINKY, A. Seu ESG é sustentável? **GV-EXECUTIVO**, v. 20, n. 4, p. 37- 44, 2021.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. John Wiley & Sons, 2018

CALDERAN, A. M et al. ESG NO BRASIL. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 5, n. 1, p. 1-5, 2021.

CARDOSO, M. O. **Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas**. 2021. Tese de Doutorado.

CHAHAL, H. e Sharma, RD. “Implicações da responsabilidade social corporativa no desempenho de marketing: uma estrutura conceitual”, **Jornal de Pesquisa de Serviços**, v. 6, n.1, 2006.

CHRIST, L. F. **Eventos ESG negativos: a influência no portfólio do investidor**. 2021. Tese de Doutorado.

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COMPACT, UN Global. **Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world**. New York, 2004.

COSTA, E; FERREZIN, N. B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicada às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, v. 24, n. 2, p. 79-95, 2021.

CURTINAZ MENEZES, D; MOTA VIEIRA, D; PEREIRA DOS SANTOS, Andersson. A Teoria dos Stakeholders no Brasil: Produção acadêmica no Período de 2014 a 2019. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 19, n. 4, p 119- 151, 2020.

DONALDSON, T; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

ECCLES, R. G.; LEE, L. E; STROEHLE, J. C. The social origins of ESG: An analysis of Innovest and KLD. **Organization & Environment**, v. 33, n. 4, p. 575-596, 2020.

ELKINGTON, J; ROWLANDS, I. H. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. **Alternatives Journal**, v. 25, n. 4, p. 42- 43, 1999.

FARIAS, A. J; BARREIROS, N. Análise da adoção da ASG (ambiente, social e governança) no mercado brasileiro e internacional. **Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica**, v. 7, n. 7, p. 38-52, 2020.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman. As cited in Mitchell, RK, Agle, BR & Wood, DJ (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1984.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge university press, 2010.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder influence strategies. **Academy of management review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GIL, L. A. Análise da conjuntura de incorporadoras e construtoras frente ao movimento Environmental, **Social and Governance – ESG no Brasil**, 2021.

GLOBAL, PACTO. ESG. **Rede Brasil do Pacto Global**. São Paulo, 2020.

GUERRA FILHO, W. S; TURQUETI, D. M. C; LIMA, M. V. R. A responsabilidade pelo enfrentamento de demandas sociais: a assimilação empresarial do conceito e a nova onda esg. **Revista Jurídica**, v. 1, n. 63, p. 663-683, 2021.

JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of applied corporate finance**, v. 22, n. 1, p. 32-42, 2010.

KRIPKA, R; SCHELLER, M; BONOTTO, D. L. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **CIAIQ2015**, v. 2, p. 243- 247, 2015.

LIMA, M. M et al. A Quarta Revolução Industrial sob o Tripé da Sustentabilidade. **Semioses**, v. 13, n. 3, p. 76-86, 2019.

LOUREIRO, N. E. **Da governança corporativa ao ESG**: green bonds como exemplo de concreção das premissas ESG. 2021.

LOURENÇO JUNIOR, O. D.; RAMONI, M. C.; MENEZES, L. C. W.; BAGNIS, Diego; ROMAN, L. S. Clean and Renewable Energy, Healthy Organic Electronics. **Revista Virtual de Química**, v. 12, n. 3, p. 583-597, 2020.

MARTINE; G.; ALVES, J.E.D. Economia, sociedade e meio ambiente no Século XXI: tripé ou trilema da sustentabilidade? 2015. **Revista Brasileira de Estudos de População**, Rio de Janeiro, v. 32. n. 3, p. 433-460, 2015.

MEIRA, S. Gente, Digital: a grande transformação digital e seus impactos para as pessoas, nos negócios. MuchMore Digital. 2017. **Management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

MILES, S. Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. **Journal of Business Ethics**, v. 142, n. 3, p. 437-459, 2017.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

NETO, J. M. F. T. Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 2, p. 1-16, 2019.

OLIVEIRA, J. C. P et al. O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In: **III Congresso Nacional de Educação**. 2016. p. 1-13.

ROMAN, D. P. **Como as blockchains podem ser utilizadas para gerar maior confiança na asseguração de dados ambientais, sociais e de governança corporativa**. 2018. Tese de Doutorado.

ROMANO, M et al. ESG (Environmental, Social and Governance) performance and board gender diversity: The moderating role of CEO duality. **Sustainability**, v. 12, n. 21, p. 9298, 2020.

SAHUT, JM e Pasquini-Descomps, H. “Impacto ESG sobre o desempenho de mercado das empresas: evidências internacionais”, **Management International/International Management/Gestión Internacional**, v. 19, n. 2, p. 40-63, 2015.

SANTOS, D. J. F et al. Proposta de Regulação para classificação de Fundos de Investimento sob a temática ASG/ESG (Ambiental, Social e Governança). **Boletim Economia Empírica**, v. 2, n. 8, p. 63-69, 2021.

SERVAES, H. e Tamayo, A. “O impacto da responsabilidade social no valor da empresa: o papel da conscientização do cliente”, **Ciência da Administração**, v. 59, n. 5, p. 1045-1061, 2013.

SIQUEIRA, C. L. **Governança corporativa e fator ESG como meios para o impacto social e ambiental no setor empresarial**. 2021.

SOUTO, W. N. **A função social da empresa no combate à desigualdade racial no mercado de trabalho**. 2021.

ZEDAN, S.; MILLER, W. Using social network analysis to identify stakeholders' influence on energy efficiency of housing. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 9, p. 1-11, 2017.

POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE EMPRESA X

Carolina Sudário Rodrigues
Rhubens Ewald Moura Ribeiro (Orientador)

RESUMO

O presente trabalho é resultado de uma aplicação prática em empresa real sobre recursos humanos, no qual foram criadas e implementadas as Políticas de Recrutamento e Seleção para empresa objeto de estudo de forma a contribuir com a padronização básica e técnica referentes às aplicações do sistema de agregar pessoas. Ao final são apresentados alguns documentos criados e adotados pela empresa que são decorrentes do trabalho aqui apresentado.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Políticas de RH. Sistema de Agregar Pessoas.

1 OBJETIVO

Estabelecer diretrizes para a contratação de profissionais com vínculo CLT (Consolidação de Leis Trabalhistas) ou contrato de estágio e com execução exclusiva pelo setor de Recursos Humanos.

2 ABRANGÊNCIA

Esta política aplica-se a todos os colaboradores, sejam com contrato efetivo, estágio ou jovem aprendiz.

3 DIRETRIZES

3.1 ABERTURA DE VAGA

A abertura de vaga deve acontecer nos casos de:

- * Aumento de quadro;
- * Reposição (desligamento, transferência ou promoção);
- * Substituição de funcionários afastados (INSS – superior a 60 dias).

As vagas só serão abertas se estiverem de acordo com o orçamento vigente. Caso a vaga em questão não esteja prevista em orçamento, a mesma deverá ser submetida à aprovação da Diretoria.

O cargo, o salário e os benefícios concernentes à vaga deverão estar de acordo com as políticas vigentes de Remuneração e de Benefícios. No caso de o cargo não existir, a vaga só será aberta após a elaboração das respectivas descrição de cargo, definição do PCMSO, EPIs, instrumentos de trabalho e salário.

Sendo a vaga considerada aberta, o respectivo processo seletivo será iniciado quando o setor Gestão de Pessoas obtiver, por escrito, a aprovação da diretoria e o formulário de abertura de vaga (anexo) devidamente preenchido tiver retornado da área solicitante.

3.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO GERAL

As vagas em aberto poderão ser preenchidas via recrutamento interno ou externo. Deverá ser dada, em regra, prioridade ao recrutamento interno, tendo-se como exceção casos em que requeira uma competência técnica específica ainda não instalada na empresa.

No Recrutamento Interno, o colaborador deve, antes de se candidatar à vaga disponível, apresentar formulário de inscrição (anexo) ao seu gestor imediato, que deverá assinar autorizando

sua participação. Após aprovado, o candidato recrutado internamente só será liberado para a área destino depois da contratação e treinamento de seu respectivo substituto na área de origem.

Para os casos de Recrutamento Interno, poderão participar os funcionários que tenham pelo menos seis (6) meses de empresa, que tenham índice de Absenteísmo de até 2,5% (Justificado e Injustificado), que não tenham recebido Medidas Disciplinares (por um período de até 180 dias antes da inscrição), além de atender a todos os pré-requisitos para a vaga em questão.

Na etapa final, buscando a definição do candidato apto à vaga em aberto, todos os candidatos deverão ser entrevistados pela Gerência de Gestão de Pessoas e pelo Gestor Requisitante. Todos os candidatos deverão receber (e só então receberão) feedback com relação ao resultado do certame através de e-mail ou ligação telefônica.

A contratação de parentes de colaboradores só será permitida se:

- A vaga a ser ocupada pelo candidato parente for em setor distinto e que não tenha(m) processo(s) inter-relacionado(s) com o do colaborador.
- Se a vaga pertencer à mesma gerência, será permitida a contratação de candidato parente(s) se o colaborador estiver alocado em instalação física (prédio) diferente a da vaga;
- O candidato parente for aprovado em todas as etapas avaliativas do processo seletivo, seja interno ou externo.

A recontração de antigos colaboradores só será permitida se:

- Ele não foi demitido com histórico de conduta desabonadora;
- Na análise da entrevista de desligamento da época não constar dados de condutas desfavoráveis;
- Após 1 ano do último desligamento.

Não deverá haver restrição à participação de candidatos nos processos de recrutamento e seleção da empresa em função de raça, cor, religião, aparência física, estado civil, gravidez e tudo que possa representar preconceito e exclusão de grupos. Sendo assim, todas as vagas a serem preenchidas através do processo de recrutamento externo deverão contemplar também a contratação de profissionais com deficiência, seguindo as determinações da lei 8.213/91.

Todas as vagas deverão ser divulgadas pela intranet, site da empresa na aba trabalhe conosco e por redes sociais.

3.2.1 Realização dos testes padronizados

O Processo de Recrutamento e Seleção é conduzido exclusivamente pelo setor de Gestão de Pessoas e para todos os cargos da empresa devem contemplar a realização dos seguintes testes padronizados: Português, Redação, Raciocínio Lógico e Informática.

Para os cargos de Liderança, deverão ser aplicados Testes Psicológicos que resultem em laudos que sejam capazes de indicar o perfil do candidato voltado à habilidade de gerir pessoas e equipes.

Para cargos que exijam conhecimentos técnicos específicos (Financeiro, Contabilidade, TI, Jurídico, Transportes, RH), devem ser aplicados testes específicos, direcionados à área respectiva, a serem elaborados e corrigidos pelo gestor da área requisitante, com o acompanhamento da área de Gestão de Pessoas.

O feedback das provas deve ser dado pela área de Gestão de Pessoas, com exceção dos casos de recrutamento interno, em que o mesmo deverá ser dado pelo gestor que autorizou a participação do candidato no referido processo seletivo.

Os testes de RI têm validade de seis (6) meses após a data da sua divulgação, assim como os testes de RE têm validade de três (3) meses.

3.2.2 Realização de entrevistas

O processo de entrevista deve ser realizado pela área de Gestão de Pessoas, bem como pelo Gestor solicitante da vaga. O referido processo deverá contar sempre com a presença de um (01) Gestor ou representante do setor.

O formulário de entrevista utilizado deverá ser sempre assinado por ambos os entrevistadores.

3.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO GERAL DE APRENDIZES E ESTAGIÁRIOS

A fim de garantir o cumprimento da cota de aprendizagem, conforme determinações da Lei 10.097/2000, o setor de Gestão de Pessoas solicita ao órgão de intermediação conveniado o pedido de novos candidatos. Como requisitos de seleção, têm-se: o candidato deverá ter idade entre 16 a 24 anos, deverá estar cursando o ensino médio, ou técnico.

A fim de manter o Programa de estagiários, conforme determinações da Lei nº 11.788/2008, o setor de Gestão de Pessoas solicita ao órgão de intermediação conveniado o pedido de novos candidatos. Como requisitos de seleção, têm-se: o candidato deverá ser estudante devidamente matriculado em cursos de instituições de ensino superior ou técnico profissionalizante, públicas ou privadas, deverá ter os requisitos necessários para a execução das tarefas relacionadas pelas (correspondentes às) áreas solicitantes e estar cadastrado em órgão de intermediação de estágio conveniado com a empresa.

4 RESPONSABILIDADES

A área de Gestão de Pessoas é responsável por:

- * Definir a estratégia de Recrutamento e Seleção;
- * Zelar pelo cumprimento da legislação e desta política;

- * Garantir a implementação de práticas atuais de gestão de pessoas ao processo;
- * Manter o gestor requisitante permanentemente informado sobre o desenvolvimento do processo seletivo;
- * Finalizar o processo de seleção em 15 dias úteis, após o recebimento do formulário autorizado pela diretoria.

Os gestores das áreas são responsáveis por:

- * Detalhar ao máximo o perfil da vaga, evitando retrabalho;
- * Participar ativamente do processo seletivo;
- * Informar a área de Gestão de Pessoas qual o candidato aprovado para assumir a função;
- * Cumprir as diretrizes desta política.

5 RISCOS / AMEAÇAS

A não aderência a esta política pode resultar em:

- Risco de processo trabalhista;
- Risco de autuação pelo Ministério do Trabalho;
- Descontrole no orçamento da empresa;
- Contratações inadequadas que impactarão

negativamente o clima da empresa;

6 TRATAMENTO DE EXCEÇÕES

Toda e qualquer exceção a esta política deve ser devidamente justificada e somente será efetivada se for aprovada pela área de Gestão de Pessoas e com a anuência da Diretoria com possibilidade de análise de um comitê composto pelo setor Financeiro, Administrativo, Gestor da área solicitante e RH.

APÊNDICE I

FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL

Setor Solicitante: _____
Cargo em Aberto: _____
Quantidade de colaborador existente no setor: _____
Horário: _____
Motivo da Solicitação
() Substituição () Demissão () Aumento de Quadro
Funcionário: _____
Data: ____/____/____
Quantidade de Vagas Solicitadas: _____.
Justificativa:

É possível suprir a vaga com transferência interna?
() Sim () Não
Funcionário:

Lotação: _____
Cargo: _____
Será necessário a reposição do funcionário? () Sim () Não
Data: ____/____/____
Assinatura do Requerente

Parecer do Setor de Gestão de Pessoas

Concorda com a solicitação: () Sim () Não

Justificativa:

Data: ____/____/____

Gestão de Pessoas

Parecer da Diretoria Executiva

Concorda com a solicitação: () Sim () Não

Justificativa:

Data: ____/____/____

Diretoria Executiva

APÊNDICE II

ROTEIRO DE ENTREVISTA GERAL

Nome:

Escolaridade:

Já trabalhou? O que fazia? Motivo da saída?

Quais seus pontos fortes? E o que gostaria de desenvolver em você?

Como ocupa seu tempo livre?

Quais qualificações você possui que fazem com que você acredite que será bem-sucedido?

O que você prioriza Qualidade ou Quantidade?

Por que eu deveria contratá-lo?

O que é trabalho em equipe para você?

Assinatura Área Gestão de Pessoas:

Área Solicitante

Quais conhecimentos do sistema que você tem?

Já trabalhou nesta área específica?

Qual maior dificuldade que você encontrou?

Que cursos você possui na área?

() Aprovado

() Reprovado

Assinatura Área Solicitante:

APÊNDICE III

FORMULÁRIO DE RECRUTAMENTO INTERNO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
Nome Completo:	
Cargo:	Setor:
Data da Contratação:	Data de Nascimento:
<p align="center">AUTORIZAÇÃO DO GESTOR IMEDIATO</p> <p>Estou ciente e concordo que um membro da minha equipe participe desse processo de seleção interna e caso seja aprovado, antes de assumir, ele treinará seu substituto para que não haja prejuízos ao setor.</p> <p align="center">_____</p> <p align="center">Gestor do Setor</p>	
QUALIFICAÇÃO	
<p>1. Escolaridade</p> <p>() Ensino Médio Ano de Conclusão: _____</p> <p>() Superior Cursando Curso: _____ Período: _____</p> <p>() Superior Completo Curso: _____ Ano Conclusão: _____</p>	
<p>2. Relazione os treinamentos, cursos, palestras que participou:</p>	
<p>Justificativa (Descreva por que deseja participar desse processo seletivo interno)</p>	
<p>Data ____/____/____ _____</p> <p align="right">Assinatura do Colaborador</p>	

APÊNDICE IV

CASO 01

Vaga: Recepcionista

Requisitos: Ensino médio completo ou cursando Administração;
Domínio com Pacote office;
Excelente habilidade de comunicação oral e escrita;
Experiência em atendimento ao público;

Divulgação: Redes sociais de vagas de emprego, site da empresa e grupos de WhatsApp.

Recrutamento: Após a triagem dos currículos é interessante chamar 03 candidatos por vaga.

Seleção: Aplicado = prova de português, matemática e redação.
Dinâmica de grupo
Entrevista com o RH
Entrevista final com o Gestor

APÊNDICE V

CASO 02

Vaga: Motorista

Requisitos: Ensino médio completo.

Habilitação (B)

Experiência anterior na função

Divulgação: Redes sociais de vagas de emprego, divulgação na instituição de cursos de condutores.

Recrutamento: Após a triagem dos currículos é interessante chamar 03 candidatos por vaga.

Seleção: Teste prático de direção

Entrevista com o RH

Aplicação de prova específica sobre legislação

Teste Psicológico

Entrevista final com o Gestor

UM ESTUDO DA HUMANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE HOSPITALAR EM UM ESTABELECIMENTO DE SAÚDE PÚBLICA

Gilvanildo Costa Lima

Marcos Vinicio Leite da Silva

Elizete Alves de Oliveira (Orientadora)

RESUMO

Essa pesquisa trata sobre a efetiva humanização no atendimento ao cliente de um estabelecimento de saúde pública. Isso leva ao questionamento: Quais ações impedem a humanização do atendimento ao cliente hospitalar? A Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do Sistema Único de Saúde foi implantada pelo Ministério Público a fim de garantir os direitos dos usuários e a participação coletiva do processo de gestão hospitalar. O objetivo da pesquisa é analisar o processo de humanização durante o atendimento ao cliente hospitalar num estabelecimento de saúde pública, onde a humanização desenvolve-se a partir das ações relativas ao acolhimento. O trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica através de artigos e revistas acadêmicas que explanem sobre o tema apresentado. No entanto, a aproximação do profissional com gestos de ternura e atenção nunca deixou de ser uma necessidade para que ocorra a humanização da assistência à saúde do cliente hospitalar.

Palavras-chave: Atendimento. Cliente Hospitalar. Humanização.

INTRODUÇÃO

O atendimento ao cliente hospitalar tem exigido cada vez mais ações humanizadas desde o acolhimento do paciente até ao

momento em que recebe alta. O paciente para se sentir acolhido e cuidado necessita interiorizar, sentir-se inserido dentro do contexto hospitalar, situado, assim como também precisa sentir a valorização da doença manifestada, e a valorização dele como pessoa, viva, consciente e importante para o meio social.

Com esse intuito, o objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de humanização durante o atendimento ao cliente hospitalar numa unidade de saúde pública. Tendo como objetivos específicos: investigar a relação entre o número reduzido de profissionais de saúde e a qualidade no atendimento hospitalar; apontar de que forma a falta de qualificação dos profissionais leva à desumanização no atendimento; além de destacar como o baixo incentivo na remuneração dos profissionais implica na má prestação de serviço do atendimento ao cliente hospitalar.

O trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Praia, Cachapuz e Pérez (2002), fundamenta-se com base em material que já fora construído, o que inclui artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos.

Para o levantamento das informações foi realizado uma busca por artigos que abrangessem o assunto colocado em questão. Pode-se perceber que tal pesquisa é bastante utilizada atualmente e dessa forma, na elaboração deste estudo, os conhecimentos obtidos foram estruturados para que ocorra uma construção reflexiva a respeito do tema estudado (GIL, 2008; WILL, 2012).

A coleta de dados foi realizada no mês de junho e julho/2022, e para a elaboração da pesquisa realizou-se um levantamento teórico por meio de bancos de dados e revistas acadêmicas que explanem sobre o tema apresentado.

Para critério de inclusão foram utilizados artigos acadêmicos que foram publicados entre os anos de 2018 a 2022, em língua portuguesa, disponibilizados de forma gratuita e online nos bancos de dados e revistas acadêmicas da SCIELO, LILACS e MEDLINE utilizando os seguintes descritores: Humanização; Atendimento; Cliente Hospitalar.

Após a pesquisa inicial, realizou-se uma sintetização dos principais achados nas literaturas a partir de uma leitura minuciosa acerca do tema trabalhado, que levou em consideração os aspectos relevantes de acordo com o objetivo da pesquisa, que é descrever as ações que impedem a efetiva humanização do cliente hospitalar em um estabelecimento de saúde pública. Dessa forma, foram considerados na pesquisa, 8 artigos, de um total de 17 encontrados e 4 livros de autores que bem tratam da temática.

O cenário hospitalar atual caracteriza-se por conter um sistema mais humano do que mecânico; paradoxalmente, é muito burocrático, com regras e regulamentos para controlar o comportamento e o trabalho de seus membros. Perdeu, quase totalmente, suas características paternas e autoritárias, assumindo caráter de organização funcional-racional-burocrática (TEIXEIRA, 1989).

Nessa perspectiva, entende-se que a temática do trabalho é pertinente à atual realidade porque perpassa o nosso país e o mundo inteiro, com o aparecimento de várias enfermidades com caracterização de “endemia” ou “pandemia”, em muitos casos. E a humanização vista sob uma ótica formal e bibliográfica poderia parecer uma utopia. Uma impossibilidade diante da gravidade de tantos fatores já apontados como barreiras contra a efetiva humanização nos ambientes hospitalares, inclusive o risco de transmissão de vírus. No entanto, a aproximação do profissional com atitudes, gestos de ternura e atenção nunca deixou de ser uma necessidade para que ocorra a humanização da assistência à saúde do cliente hospitalar.

Discutir sobre essa temática será motivo de aprendizado constante sobre a importância do ser humano enquanto paciente, mas sobretudo enquanto ser assistencialista em um estabelecimento de saúde pública.

2 POLÍTICA NACIONAL DE HUMANIZAÇÃO

Em 2003, o Ministério da Saúde implanta a Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do Sistema Único de Saúde que tem como princípios teóricos metodológicos: a transversalidade, a inseparabilidade entre atenção e gestão e o protagonismo dos sujeitos e coletivo (HECKERT; PASSOS; BARROS, 2009). Amplia-se, assim, o campo da assistência hospitalar para todos os serviços de atenção à saúde.

A humanização se configura como uma aposta ética, estética e política. Ética, pois implica que usuários, gestores e trabalhadores estejam comprometidos com a melhoria do cuidado, estética porque permite um processo criativo e sensível da produção da saúde por sujeitos autônomos e protagonistas de um processo coletivo. Político refere-se à organização social e institucional, onde se espera que haja solidariedade dos vínculos estabelecidos, dos direitos dos usuários e da participação coletiva do processo de gestão (BRASIL, 2006).

Essa configuração do termo humanização inclui todos os sujeitos que participam do processo saúde e assistência, onde cada um exerce seu papel desde à gestão até ao profissional que atende o cliente, encaminhando-o e no seu completo acompanhamento. A humanização é uma marca que faz toda diferença no atendimento hospitalar.

Para avançar na efetivação da humanização nas unidades de saúde é fundamental apostar na implementação dos seguintes dispositivos propostos pela PNH (Política Nacional de Humanização): Grupo de Trabalho de Humanização, colegiado gestor, sistema de escuta qualificada para usuários e trabalhadores, projeto terapêutico singular, programa de formação em saúde do trabalhador e projetos cogeridos de ambiência, entre outros, buscando utilizar esses dispositivos como estratégias para promover mudanças nos modelos de atenção e gestão em saúde. A PNH é uma oferta para a qualificação do SUS (RAMOS et al., 2021).

A gestão é peça fundamental no processo de efetivação da humanização nas unidades hospitalares, pois dela parte a estrutura que deve sustentar toda a relação entre paciente, hospital e profissional. A gestão precisa identificar as necessidades, apontar o caminho a seguir e estabelecer o vínculo entre o cliente e o trabalhador em saúde da melhor maneira possível, a fim de que haja uma efetiva e satisfatória assistência.

3 GESTÃO HOSPITALAR

Mesmo com a melhoria da universalização no atendimento oferecido pelo sistema público de saúde, após a Constituição de 1988 o setor não teve queda, pois a população assistida se multiplicou consideravelmente, fazendo com que a parte mais favorecida da população aumentasse a procura por um serviço exclusivo, de qualidade e com rapidez no atendimento (CECHIN, 2008).

Após esse período, as organizações de saúde estão cada vez mais exigentes diante das necessidades de uma gestão conforme os parâmetros organizacionais. Durante muito tempo, essas instituições eram vistas como inseridas em um mercado sem possibilidades de concorrência, apenas focadas no cuidado de doenças e não na satisfação do cliente (SOUSA, 2010).

Tornou-se necessário compreender que o cliente hospitalar não exige apenas o tratamento da sua enfermidade física, mas juntamente exige uma atenção dedicada aos seus sentimentos e emoções. O estado psicológico e emocional estando abalados implicam diretamente no agravamento da enfermidade. Não obstante, é o profissional de saúde responsável por acolher esse paciente em sua totalidade de necessidades.

Diante do exposto, para Leonel (2015), as transformações ocorridas nas organizações de saúde, na moderna gestão foi devido à globalização do conhecimento, o fácil acesso às informações, a necessidade por tecnologias inovadoras dentro dessas organizações e profissionais competentes para usar esses

equipamentos, buscando garantir o sucesso da organização e a satisfação dos clientes.

O gestor hospitalar deve conhecer os processos e ferramentas da administração para comandar sua equipe e ter segurança em suas ações diante de seus clientes internos e externos. Dessa maneira, para se exercer a função de gestor hospitalar é essencial saber organizar as atividades a fim de se atingir as metas, proporcionar capacitação dos colaboradores para acompanhar as novidades tecnológicas e estimular o entusiasmo dos profissionais no ambiente de trabalho (SEIXAS, 2004).

A gestão precisa ter sensibilidade aguçada para perceber as necessidades dos clientes e, conseqüentemente, entender a maneira de atuação dos seus colaboradores. Para tanto, vale destacar que a capacitação dos profissionais é ponto preponderante para a execução das atividades diretamente ligadas à humanização do tratamento hospitalar. A formação desses profissionais é fundamental a fim de que o ambiente de trabalho se torne excelente naquilo que se propôs a desenvolver.

E com relação à atribuição, o gestor hospitalar possui diversas. Segundo Moura (2008, p. 6), esse profissional deve analisar indicadores de desempenho, acompanhar e cumprir a legislação, supervisionar a análise financeira, gerenciar material e patrimônio, aplicar os princípios da biossegurança e da bioética, atualizar-se quanto à evolução administrativa e tecnológica na área da saúde, implementar e implantar programas de humanização.

Este profissional deve estar apto a resolver toda e qualquer situação do cotidiano administrativo de uma instituição de saúde, fazendo com que os setores funcionem em plena harmonia e desenvolvimento, realizando com destreza suas atividades diárias, para a satisfação de seus pacientes (MOURA, 2008).

A gestão hospitalar precisa ser bem composta e elaborada, com participação de profissionais da área para que as demandas

sejam acolhidas de forma comprometida com a excelência do atendimento, que em muitas situações extrapola o ambiente hospitalar. Também se exige da gestão habilidades tais que gerem competências capazes de lidar com uma variedade de profissionais envolvidos no processo de assistência à saúde.

4 HUMANIZAÇÃO NO SISTEMA HOSPITALAR

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e, também, nas empresas. No entanto, existe certa confusão no uso desse termo. A confusão existe devido ao subjetivismo, associado à qualidade e ao uso genérico com que se emprega esse termo para representar questões bastante distintas (CARPINETTI, 2010, p.13).

A qualidade no atendimento ao cliente no ambiente hospitalar é de extrema importância para que estes se sintam seguros e confiantes acerca do serviço prestado. Quando tratamos de hospitais e saúde, deve-se esperar atender pessoas em diferentes situações emocionais, dificuldades, necessidades e os colaboradores que receberão esses pacientes devem saber a melhor maneira de atendê-los e manejá-los para que possa ocorrer o devido acolhimento. É de extrema importância que os pacientes tenham um atendimento humanizado, assim havendo uma junção entre o comportamento técnico e ético, para que desta forma o paciente se sinta bem acolhido no ambiente hospitalar.

Os hábitos humanizadores em saúde, vão muito além da execução de protocolos. Atitudes de fácil realização como interação social com os indivíduos, comunicação e cuidado dialogado podem ser significativos na composição de vínculo, que é o suporte para a formação de corresponsabilização do cuidado e pode ser definitivo no alcance da resolução das fragilidades de saúde (SILVA et al., 2020).

O paciente chega no hospital numa situação de extrema vulnerabilidade, seja ela física ou emocional. Nesse momento ele

necessita de uma atenção mais minuciosa e diretiva, onde possa assimilar sua importância para aquele profissional que o atendeu. Ser informado sobre os procedimentos que lhe são feitos passa segurança e confiabilidade entre eles. Isso é importante para que o cliente se sinta bem acolhido.

O paciente quando procura uma unidade hospitalar ele tem a necessidade de um atendimento que supra sua necessidade relacionada à saúde. O atendimento não deve ser direcionado para uma área técnica, mas também para as reais necessidades das quais o paciente e sua família necessitam, entendendo os impactos daquele determinado momento. Muitas vezes incluindo uma assistência mais eficiente, sendo ela social e psicológica e essencial para a satisfação do paciente para com o serviço prestado (ANPAD, 2020).

Quando se trata da satisfação do paciente que utiliza o serviço prestado por determinada unidade hospitalar, a metodologia mais usada para esse tipo de pesquisa e análise de qualidade é os já conhecidos relatórios que possuem o “sim ou não” para a concordância ou discordância de vários aspectos que são vistos como necessários para a garantia de qualidade no atendimento. Essa avaliação é uma questão mais técnica do procedimento prestado e não tem correlação com a reciprocidade pessoal renunciada pelo médico no processo do atendimento (ANPAD, 2020).

Na verdade, o paciente gosta mesmo é da atenção do profissional. Da preocupação manifestada sobre o progresso ou não do tratamento. É o ser chamado pelo próprio nome. É o reconhecimento de que a sua estadia naquele lugar (hospital) será temporária baseando-se na eficácia em atendê-lo bem. É o saber lidar com a ansiedade e preocupação da família, num momento tão difícil de ser assimilado e administrado pelos familiares. Enfim, a humanização do tratamento será sempre um dos “medicamentos” necessários e com resultados satisfatórios.

5 GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e nas empresas, ao lado de palavras como produtividade, competitividade, integração etc. Para muitos, qualidade está associada a atributos intrínsecos de um bem como desempenho técnico ou durabilidade. Sobre essa perspectiva um produto com melhor desempenho teria mais qualidade que um produto equivalente, mas com desempenho técnico inferior. Já para outros, qualidade está associada a satisfação dos clientes quanto à adequação do produto ao uso, ou seja, qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso (CARPINETTI, 2016).

A gestão da qualidade como estratégia competitiva parte do princípio de que a conquista e a manutenção de mercados dependem de foco no cliente, para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor ao mercado. Para isso, as empresas não só necessitam identificar requisitos, mas precisam também se organizar de forma que esses requisitos identificados na pesquisa de mercado sejam devidamente transmitidos por todo o ciclo do produto. Dessa necessidade surgiram os conceitos de cliente interno e de visão sistêmica da cadeia interna como um conjunto de processos e atividades interrelacionadas com relações de cliente- fornecedor (CARPINETTI, 2016).

Competir não é o suficiente. É necessário saber competir, oferecendo um diferencial na prestação do serviço ou na oferta do produto. No caso da saúde em si, a prestação de serviço faz esse diferencial através da humanização solidificada na necessidade do cliente. E isso só será possível se a gestão, pensando na qualidade, desenvolver ações entre sua equipe que venham otimizar o trabalho e preparar cada vez mais os colaboradores para executar suas funções de maneira eficiente.

A gestão da qualidade como estratégia competitiva também parte do princípio de que o ciclo do produto, incluindo a pesquisa de mercado com foco no cliente, leva a uma contínua

identificação de novos requisitos e necessidades. Ao mesmo tempo, em que um mercado verdadeiramente competitivo, empresas concorrentes estarão igualmente se esforçando para melhor atender as expectativas do mercado. Daí surge o conceito de melhoria contínua de produtos e processos, de forma a poder oferecer maior valor ao mercado (CARPINETTI, 2016).

A satisfação dos clientes quanto à qualidade de um produto depende ainda da relação entre a expectativa sobre o produto no momento da aquisição e a percepção adquirida sobre o produto no momento do consumo. Essa relação denomina o que é chamado de qualidade percebida. Assim existirá satisfação quando a percepção superar a expectativa e vice-versa (CARPINETTI, 2016).

Não obstante, alcançar a qualidade na área da saúde estabelece uma ponte de ligação entre o atendimento inicial e a finalização desse atendimento, seja ainda no ambiente hospitalar ou fora dele. O cliente é o termômetro que vai pontuar a denominada qualidade percebida, enquanto expressa satisfação no serviço adquirido.

O entendimento predominante nas últimas décadas e que certamente representa a tendência futura é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes. Essa definição contempla adequação ao uso ao mesmo tempo em que contempla conformidade com as especificações do produto. A ISO adota essa conceituação ao definir qualidade como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (ISO, 2005).

Para tanto, torna-se imprescindível a capacitação dos profissionais, com atualizações essenciais no campo técnico, ético e tecnológico. A gestão precisa estar atenta a essas necessidades e sempre “ouvindo” os clientes quanto à correspondência da expectativa com a realização, de fato. Os administradores hospitalares são fundamentais para proporcionar condições de trabalho favoráveis, além de estarem aptos a perceber as necessidades de seus colaboradores em todos os quesitos.

6 ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR

Os administradores são a base da coordenação de uma instituição, por isso, são responsáveis pelos gerenciamentos das equipes técnicas, como ressalta Robbins et al. (2010, p. 3) ao dizer que “administradores ou gestores são indivíduos que supervisionam as atividades das outras pessoas e que são responsáveis pelo alcance dos objetivos nas organizações”; para isso, eles devem planejar, organizar, direcionar e controlar os processos que levam ao alcance de metas.

Partindo dessa premissa, entende-se que a administrador é a ponte entre o cliente e os colaboradores. Responsável por atender as necessidades de ambos os sujeitos, objetivando a satisfação de todos a partir de um planejamento direcionado.

A ideia básica da administração dispõe sobre o conjunto que compõe a condução racional das atividades de uma organização. Dessa forma, é preciso cuidar do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades que compõem uma instituição, de modo a respeitar suas divisões de trabalho. A administração é imprescindível para a existência e sobrevivência das organizações e o sucesso de suas operações (CHIAVENATO, 2014).

O administrador hospitalar deve ser capaz de coordenar todos os processos e pessoas de forma eficiente para que a missão e a função do hospital sejam cumpridas, deve, ainda, proporcionar oportunidades e motivar toda equipe para que essa possa se desenvolver e trazer inovação para a instituição (SEIXAS, 2004).

Todos os cuidados e serviços prestados aos pacientes dentro de um hospital dependem da conjuntura de uma equipe preparada e sintonizada. Médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares são, essencialmente, fundamentais para o bom andamento dos trabalhos. Vale sempre destacar que a administração hospitalar deve ser feita por um profissional da saúde, a fim de que haja maior probabilidade de acertos quanto às devidas tomadas de decisão.

Acredita-se que a administração hospitalar é um processo intelectual que deva suprir adequadamente o ambiente hospitalar com material adequado que garanta a satisfação dos pacientes por meio de boa qualidade e produtividade nos serviços prestados pela equipe, o que a torna uma das mais complexas atividades atuais; vai desde o gerenciamento de recursos humanos, do capital, aos processos realizados pelas equipes técnicas (ROBERTO, 2010).

A administração hospitalar abrange um todo muito complexo. Vai desde o controle da qualidade dos insumos hospitalares até a direção e controle dos procedimentos executados. A finalização de um atendimento não se resume apenas na alta do paciente, mas envolve todo o contexto do relacionamento do cliente, o atendimento satisfatório do mesmo durante sua estadia no hospital, como também a satisfação do colaborador em trabalhar naquele ambiente.

A ausência do empregado em momentos em que este deveria estar trabalhando normalmente é definida na literatura como absenteísmo ou ausentismo (FUGULIN; GAIDZINSKI; KURCGANT, 2003), e representa uma das variáveis de maior influência na organização dos serviços de enfermagem. Particularmente, em unidades hospitalares, onde o trabalho de enfermagem ocorre de forma contínua e ininterrupta, este evento afeta diretamente a qualidade da assistência prestada.

As ausências previstas são definidas como sendo os dias relativos às folgas (descanso semanal remunerado e feriados) e férias; e como ausências não previstas, os dias referentes às faltas (abonadas ou não), às licenças (médica, maternidade, prêmio, por acidente de trabalho, e pelo Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS, entre outras) e às suspensões. As ausências não previstas constituem efetivamente ao que genericamente denomina-se absenteísmo (GAIDZINSKI, 1998).

O administrador hospitalar deve também gerir a formação do quadro de funcionários indicando o número necessário de profissionais capaz de suprir as necessidades de cada setor dentro

do hospital, assim como ter gerência sobre a falta de pessoal quando existirem, a fim de que o cliente não seja afetado negativamente com esse infortúnio.

7 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE HOSPITALAR

Um atendimento à saúde configura-se como uma situação de prestação de serviços, sendo os hospitais considerados empresas de serviços. Serviço é definido como “ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada” (KOTLER, 1998, p.725).

Os serviços implicam na existência de um momento de contato entre provedor e cliente, conhecido como “encontros de serviço” ou “momentos da verdade”. Eles representam os momentos em que o cliente interage com o pessoal de linha de frente da organização de serviço. Do ponto de vista do cliente, a mais vívida impressão do serviço ocorre quando ele interage com a empresa e, do ponto de vista da empresa, cada encontro representa uma oportunidade para ela evidenciar seu potencial como provedora de serviço de qualidade e aumentar a lealdade do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2000).

O relacionamento entre empresa e cliente é o que vai estabelecer, por parte do cliente, a satisfação, definindo a qualidade percebida. E, por parte da empresa, acontece a medição do nível de serviço prestado, constatando a eficácia do trabalho com o retorno positivo do cliente atendido.

A qualidade do atendimento ao cliente é de grande importância para o progresso de uma organização ou empresa, pois através de um atendimento de qualidade que as empresas constroem sua imagem, atraindo clientes e mantendo a fidelidade deles. O administrador tem o papel de buscar pela qualidade e fidelização destes, por meio de técnicas indicadas a atrair e preservar tais agentes, esses diferenciais no atendimento cria e estabelece uma defesa contra a concorrência, construindo

sucesso e lucratividade para a empresa ou organização (COSTA, 2020).

No hospital, os encontros de serviço são intensos, pois implicam numa relação de proximidade física com o cliente em virtude das ações profissionais direcionadas ao corpo doente. Adicionalmente, revestem-se de um certo grau de intimidade, uma vez que o cliente confia ao profissional informações de caráter privado. Há de ser considerado, também, que a interação é prolongada, em virtude da permanência no hospital por dia/meses.

Dessa forma, entende-se que o diálogo é fundamental, tanto na esfera de cliente e profissional diretamente relacionado, como também entre colaboradores. A comunicação tem a capacidade de direcionar o trabalho da melhor forma possível, além de estabelecer vínculos necessários para alcançar metas pré-estabelecidas. Também pode conduzir o desenvolver do trabalho a mudanças.

Num ambiente de serviço a satisfação geral é concebida como “resultante das várias percepções que o cliente vai tendo ao longo da sequência de momentos de contato” com um provedor (CORRÊA; CAON, 2002, p. 479). É oportuno lembrar que, nos serviços, as fases de produção e consumo são simultâneas, isto é, enquanto um serviço está sendo produzido ele já está sendo consumido pelo cliente.

De fato, nesse íterim de produção e consumo o bom relacionamento é essencialmente necessário e cabível. A eficácia da comunicação deve partir da liderança enquanto determina diretrizes a serem executadas, exigindo comprometimento com a missão da empresa (hospital), mas também é através da comunicação que os colaboradores são motivados a continuar desenvolvendo seus trabalhos em busca da qualidade.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas formam o corpo de uma empresa, seja ela prestadora de serviço ou vendedora de produtos. No entanto, dentre as muitas pessoas é fundamental estabelecer uma liderança capaz de gerir o movimento inteiro desse corpo.

Em se tratando de hospital, faz-se necessário que uma organização de pessoal seja criada, com o objetivo de planejar, gerenciar e controlar as ações estabelecidas para o bom atendimento do cliente/paciente, em cumprimento à missão da empresa.

O Ministério da Saúde ao implantar a Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do Sistema Único de Saúde tem como objetivo dirimir as relações estabelecidas entre a assistência e à saúde. Nesse quesito, a atenção é ponto primordial aliado à gestão do sistema de saúde, que pelo fato de ser nacional é também único.

Diante do objetivo geral da pesquisa de analisar o processo de humanização durante o atendimento ao cliente hospitalar numa unidade de saúde pública percebe-se que a humanização está diretamente relacionada a comportamentos que devem ser desenvolvidos em função de um atendimento de qualidade percebida.

Essa qualidade é percebida pelo cliente que mantém uma relação de convivência com o profissional de saúde com o intuito de alcançar sua cura através da assistência, agora humanizada e com toda a gerência do setor de administradores. Uma boa gestão hospitalar depende do desempenho do seu administrador enquanto profissional de saúde responsável pela comunicação, administração de recursos e insumos, capacitação de pessoal, dentre outras atribuições.

Dessa forma, vale destacar que alguns outros fatores são também determinantes para caracterizar a humanização do atendimento ao paciente hospitalar: acolhimento adequado com atenção e respeito, comunicação interpessoal clara, objetiva e

acessível ao cliente e aos seus familiares, além de toda a assistência necessária para a efetivação de sua saúde.

Entretanto, o absenteísmo ou ausentismo são causas capazes de comprometer à efetiva assistência humanizada, incluindo a falta de qualificação dos profissionais, afetando a qualidade do serviço com interferência na gestão hospitalar, destacando que o gerenciamento deve estar atento a manter o atendimento, de maneira a garantir o seu espaço no mercado competitivo e poder assistir o cliente, buscando satisfazer às suas necessidades.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. **Humaniza SUS: documento base para gestores e trabalhadores do SUS**. 3.ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2006.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CECHIN, J. **A História e os Desafios da Saúde Suplementar: 10 anos de regulação**. Ed. 1. São Paulo. Ed. Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri-SP. Ed. Manole. 2014.

CORRÊA, H.L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, A. S. C.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. **Qualidade ao Atendimento ao Cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações**. Disponível

em:<https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDAD_E_ATEND_CLIENTE.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2022.

DANTAS, E. B. **Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes**: condição primordial na orientação para o mercado. São Paulo: Atlas, 2014.

FUGULIN, F.M.T.; GAIDZINSKI, R.R.; KURCGANT, P. Ausências previstas e não previstas da equipe de enfermagem das Unidades de Internação do HU-USP. **Rev Esc Enferm USP**. 2003;37(4):109-17.

GAIDZINSKI, R.R. **Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições hospitalares** [tese livre-docência]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 1998.

JUNIOR, S. V. S., MACHADO, A. G., ALVES, A. M. R. S., CORDEIRO, K. J. S., BARBOSA, M. B., TEODOZIO, G. C. & FREIRE, M. E. M. Humanizando a assistência intensiva de enfermagem a pessoas com COVID-19. **Rev Rene**, 22, e62584. <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/58305>. 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEONEL, M.; DURAN, J. E. **Administração Hospitalar**: O Administrador como Gestor. 2015. p. 113. Disponível em:<<file:///C:/Users/Usuario/Donwload/Administra/Hospitalar.pdf>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

MOURA, A.; VIRIATO, A. **Gestão Hospitalar**: da organização ao Serviço de Apoio Diagnóstico e Terapêutico. São Paulo: Manole. 2008.

HECKERT, A. L. C; PASSOS E.; BARROS, M. E. B. Um seminário dispositivo: a humanização do Sistema Único de Saúde (SUS) em debate. **Interface Comun Saúde Educ**, 2009;13(sup1);493-502.

RAMOS, A. C.; ALMEIDA, B. G.; BOWES, E. C. S.; MOURA, L. P.; ADORNO, R. S. B.; LEMONS, S. C. **Revista Baiana de Saúde Pública**, 45(2), 201-216.

ROBERTO, W. L. C. et al. **O Gestor Hospitalar e sua atuação frente ao Suprimento de Materiais**. 2010. p. 87. Disponível em:<<http://www.seer.perspectivasonline.com.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2022.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. ed. 14. São Paulo: Pearson. 2010.

SEIXAS, M. A. S.; MELO, H. T. Desafios do Administrador Hospitalar. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador/BA. 2004. p.18, 20. Disponível em:<<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/185/188>>. Acesso em: 25 ago. 2022.

SILVA, J. N. B; GOMES, A. C. M. S.; GUEDES, H. C. S.; LIMA, E. A. P.; JANUÁRIO, D. C.; SANTOS, M. L. Comportamentos dos profissionais de enfermagem na efetivação da humanização hospitalar. **Rev Fun Care**, 12, 471- 478.

SOUSA, T. T. S.; SOUSA, M. N. A.; BEZERRA, A. L. D. O Papel do Gestor sobre a Eficiência da Organização Hospitalar: SOUSA, Milena Nunes Alves de (org.). **Gestão Hospitalar: da Origem dos Hospitais aos Aportes Teóricos da Ciência Gerencial e sua Aplicabilidade no Âmbito Hospitalar**. Curitiba: CRV. 2010.

TEIXEIRA, J. M.C. **Sistemas médicos, técnicos e administrativos do hospital moderno**: sua ordenação. In: Machline C, et al. O hospital e a visão administrativa contemporânea. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Services marketing**: integrating customer focus across the firm. 2. ed. Boston: Irwin McGraw-Hill. 2000.

A IMPORTÂNCIA DE DISTINGUIR O SETOR DE RECURSOS HUMANOS DO DEPARTAMENTO PESSOAL A FIM DE MELHORAR O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES

Raimunda Gomes
Francisco Wilk Santos Leal Marques
Rhubens Ewald Moura Ribeiro (Orientador)

RESUMO

O objetivo principal deste artigo consiste em apresentar a importância do setor de Recursos Humanos (RH) e de Departamento Pessoal (DP) para as organizações. Os objetivos concentraram-se em identificar a função que cada um desempenha dentro das organizações em busca da organização e desburocratização. Para tanto, será abordado um breve histórico e conceitos de ambos os setores. É realizada uma breve abordagem sobre os assuntos destacando sua relevância no Setor de RH, tais como recrutamento, seleção e treinamento de funcionários, conceitos e definições. São apresentadas algumas peculiaridades do DP, tais como definições sintetizadas de algumas obrigações que a empresa tem que prestar aos órgãos públicos que fiscalizam a atividade empresarial no âmbito federal, relacionadas as atividades pertinentes ao setor, tais como CAGED, FGTS, e outros, para que, por meio dessa síntese, possa-se fazer uma análise e demonstrar as diferenças entre os dois setores que, por muitas vezes, são interpretados como sendo “a mesma coisa”.

Palavras-chave: Departamento Pessoal. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Desde a época da escravidão, antes mesmo de decretada a abolição em 1888, já é possível identificar as primeiras atividades que podemos chamar hoje de Departamento Pessoal

(DP). A história conta que nos antigos engenhos os senhores feudais davam as pessoas de sua alta confiança a função de contabilizar a quantidade de trabalhadores e cuidar de todas as questões relacionadas a eles. Com a importação de mão de obra barata no Brasil, como os italianos, por exemplo, esse feitor ou capataz era responsável por fazer os pagamentos aos empregados.

A história mostra que o DP surgiu bem antes do setor de Recursos Humanos e no ano de 1943, com a consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), a aprovação da Lei 5.452 em 1943 obrigou o DP a obter certa especialização para obter mais êxito nas rotinas trabalhistas e soma isso à capacidade de contratar pessoas para outros setores.

Já no século XX surgem os setores de Recursos Humanos, que no primeiro momento eram chamados de Relações Industriais devido o forte impacto da Revolução Industrial e das relações entre empregador e empregado que existiam naquela época. No início, por volta de 1930, o setor tinha um caráter gerencial com uma perspectiva contábil e legal, mas com a evolução do mercado e das relações trabalhistas ele passou a ocupar uma posição mais estratégica.

A empresa vislumbra, através deste setor, uma capacidade gerencial, de contratação, demissão e outros aspectos que norteiam a rotina produtiva com relação ao seu capital humano. Mas, em algum momento notou-se a necessidade de uma divisão dos trabalhos, mas conectados para evoluir em uma rotina produtividade ganhos tanto para o empregador como para o empregado.

A forma como algumas organizações trabalham e delegam funções ao setor de Departamento Pessoal (DP), responsável pela contratação do funcionário, concessão de licenças, afastamentos, atualizações cadastrais, desligamentos, organização do horário de trabalho dos colaboradores e outras, confunde-se com a área de Recursos Humanos (RH), responsável por alinhar as estratégias da instituição em prol do bem da empresa, desenvolvendo atividades

de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, planejamento de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento de pessoal, otimização do clima organizacional, e outras.

Diante disso, o presente estudo abordou conceitos e temas relacionados às duas áreas, que várias vezes são confundidas, o que gerou o seguinte problema para o estudo: Como dois setores devem trabalhar independentes, mas se conectando para um maior alcance dos objetivos propostos por cada um para a empresa?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os setores como o Departamento Pessoal (DP) e Recursos Humanos (RH) são de fundamental relevância às organizações, e suas características devem ser respeitadas, sendo que, quando unidas trazem maiores resultados, diante de contratações analisadas e colaboradores valorizados pelo setor de Administração de Recursos Humanos, e a parte das rotinas trabalhistas bem desenvolvidas evitando futuros transtornos para a organização. Ainda com a departamentalização dos setores nenhum ficará sobrecarregado, podendo assim fazer planejamentos diretamente ligados à sua função.

Para Ribeiro (2006, p.62), em geral, as empresas ainda não encaram a esfera dos Recursos Humanos como uma área-chave. Em muitas organizações, ela é vista como “Departamento de Pessoal”, essencialmente burocrática e distante dos objetivos da organização

Tendo como objetivo central da pesquisa apresentar a importância de ter os setores de Recursos Humanos (RH) e do Departamento Pessoal (DP) separados nas organizações de modo geral. Para a obtenção de resultados satisfatórios ao objetivo central, o presente estudo tem como objetivos específicos identificar a existência dos setores de RH e DP, verificar as

atividades desenvolvidas pelos setores de RH e DP e averiguar o acúmulo de funções apenas para um setor.

A função dos dois setores é integrar ações que visem a saúde mercadológicas para que as pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento e crescimento da empresa sejam as principais para evolução. Para Chiavenato (2006, p.06) “as organizações são verdadeiros seres vivos” e quando elas vão bem a tendência será o crescimento e a sobrevivência. Todo esse contexto vai gerar uma necessidade de maior complexidade dos recursos necessários para o funcionamento e principal deles é, sem dúvida, as pessoas.

As pessoas se tornam diferenciais competitivos entre as empresas, pois o bom atendimento tem se tornado um amplo diferencial para quem se destaca no mercado. Todo esse incentivo deve ser dado por esses setores estratégicos que gerenciam os recursos humanos.

O planejamento de recursos humanos para Robbins (2003, p. 233) é projetado para assegurar que a empresa possui o número correto e tipos de pessoas certas na hora e no lugar certo para concluir com eficácia e eficiência os trabalhos propostos pela organização. Para esta análise, devem-se observar fatores internos e fatores externos, tais como, necessidade de qualificação e mercado de mão-de-obra.

O treinamento e desenvolvimento são fornecidos para aumentar a capacidade dos colaboradores da organização em atingir os objetivos desta, aprimorando as habilidades atuais. Robbins (2003, p. 242), sugere alguns momentos perceptíveis da necessidade de treinamentos: “Introdução de novos equipamentos ou processos que possam afetar o cargo de um funcionário; [...] queda na produtividade de um funcionário ou na qualidade de seus resultados, aumento de reclamações dos clientes ou colegas de trabalho.”

3 METODOLOGIA

Segundo o objetivo geral, a pesquisa foi descritiva, pois possibilita ao investigador a descrição de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, possibilitando análises e exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 1994). Procedeu-se a um estudo comparativo de casos, em particular, o método contrasta com os casos de estudos únicos, permite revelar evidências importantes e de maior fidedignidade, possibilitando o entendimento das diferenças e das similitudes entre os casos (BAXTER; JACK, 2008). Permite, ainda, ao pesquisador realizar análises de dados específicos a cada situação e entre situações (YIN, 2005).

A pesquisa é descritiva, pois busca descrever, especificar ou detalhar características de determinada população ou fenômeno, bem como avaliar a relação existente entre duas ou mais variáveis (GIL, 2002).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A administração constitui a forma com que as tarefas são realizadas, adequando as variáveis a fim de atingir um mesmo objetivo. Para o setor de Recursos Humanos essa área necessita de constantes análises e, se possíveis mudanças, que trarão resultados diferenciados à empresa, sendo que a organização pode precisar de mais ou de menos empregados, dessa forma a área de ARH (Administração de Recursos Humanos) nunca para, está em constante trabalho de avaliação e alteração.

Para Ribeiro (2006, p.1) “A área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais.” Este passa a ser um desafio interno das organizações, sendo que, não é possível centralizar as tarefas ao setor de gerência ou ao

setor de DP, afinal, o responsável precisa analisar, avaliar e desenvolver os recursos disponíveis e isso demanda tempo das partes envolvidas e comprometimento no desenvolver do trabalho.

4.1 A ADMINISTRAÇÃO E AS PESSOAS

O setor de ARH inclui atividades básicas no seu dia a dia, que pode ser entendido como um processo, de acordo com Stoner (1995, p. 276, grifos do autor), são sete “O planejamento de recursos humanos[...]; O recrutamento[...]; A seleção[...]; A socialização[...]; O treinamento e o desenvolvimento[...]; A avaliação de desempenho[...]; Promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos.”

Para o recrutamento faz-se necessário que o profissional da área de RH saiba onde está a sua escassez de mão de obra. De acordo com Robbins (2003, p. 234) “Recrutamento é o processo de localizar, identificar e atrair candidatos qualificados.” Este processo pode ser preenchido por diversas fontes, por meio de informações de funcionários atuais, por anúncios, agências de emprego, clientes entre outros.

A seleção de acordo com Stoner (1995, p. 276), “[...] implica no uso de formulários de inscrição, currículos, entrevistas, testes de emprego e de habilidade.” Todos os mecanismos de avaliação devem demonstrar alto grau de validade e confiabilidade, para isso pode-se fazer uso de dinâmicas, criar uma amostra de trabalho prática sobre os trabalhos a serem realizados no dia a dia, realizar provas escritas entre outras atividades que demonstram o perfil de cada candidato.

Quanto a socialização pode-se dizer que ela é o momento em que o novo colaborador conhecerá seu ambiente de trabalho como um todo, visando sua adaptação na organização. Também, nesta etapa, devem-se esclarecer os objetivos, as políticas e as expectativas da empresa.

Para obter uma boa avaliação de desempenho faz-se necessário observar alguns aspectos do desenvolvimento do trabalho, entre eles, de acordo com Robbins (2003, p. 246) estão os resultados individuais das atividades, o comportamento perante colegas, superiores e a empresa e as características individuais, tais como, confiança, cooperação, experiência entre outros. Essa análise deverá resultar um feedback, se necessário em uma ação corretiva, seja ela verbal, escrita ou em forma de treinamento.

No âmbito das promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos, Stoner (1995, p. 277) frisa que “Os que têm alto desempenho podem ser promovidos ou transferidos para ajudá-los a desenvolver suas habilidades.” Enquanto os de baixo desempenho poderão ir rumo a sua demissão. A promoção é um fator motivacional aos colaboradores, tendo em vista que quanto melhor for seu trabalho melhor será a recompensa. As transferências ocorrem por preenchimento de vagas e para dar experiências mais amplas às pessoas, os rebaixamentos e desligamentos ocorrem por falta de nivelamento dos objetivos da empresa e do funcionário, sendo que a empresa precisa posicionar-se perante a situação para evitar agravar a situação.

4.2 A FUNÇÃO DE CADA SETOR

O presente estudo abordou o assunto Departamento Pessoal e o de Recursos Humanos, o qual apresenta certa confusão na separação das tarefas exercidas por cada área. Para diferenciar de forma clara os dois departamentos, consoante Martins (2014) a função do colaborador da área de DP é fazer “folha de pagamento, cálculo de rescisão, férias, 13º salário, benefícios e toda essa parte que envolve serviços mais burocráticos.” Já para o departamento de Recursos Humanos, Martins (2014) cita, “recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, planos de cargos e

salários, clima organizacional e toda parte de novas implementações e melhorias nas práticas de Gestão de Pessoas”.

Os dois setores são de fundamental importância para as organizações, tendo em vista que a parte legal do negócio precisa ser controlada, mas, o capital humano também merece especial atenção. Pode-se perceber que lidar com pessoas nas organizações está tornando-se tão complexo quanto atuar na área de Departamento Pessoal e seguir normas da legislação trabalhista.

4.3 DEPARTAMENTO PESSOAL

O Departamento Pessoal, é uma área de grande valia para as organizações, tendo em vista que este é responsável por vários processos burocráticos da empresa. Consoante Santana (2012) faz-se necessário que o DP esteja alinhado às legislações trabalhistas, além de leis previdenciárias e do regulamento interno da organização, os quais o farão manter uma ótima relação de emprego entre as partes envolvidas.

Este setor pode ser incorporado à organização, mas, pode também ser terceirizado, o que geralmente ocorre com empresas de menor porte. De acordo com Conceito (2012), as atividades a serem realizadas pelo Departamento Pessoal “[...] são realizadas no decorrer das exigências trabalhistas, que constam CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, onde está localizada a maioria das leis do trabalho exigidas e executadas em nosso País.”

Conceito (2012), cita algumas das atividades a serem realizadas pelo setor de DP, que são, admissão no emprego, especificação da jornada de trabalho e salários, além destes, de acordo com Martins (2014), pode-se definir que as funções exercidas pelo profissional dessa área envolvem “folha de pagamento, cálculo de rescisão, férias, 13º salário, benefícios e toda essa parte que envolve serviços mais burocráticos.”

Pode-se ressaltar desta forma, a importância de atualizações constantes no setor, uma vez que as leis são

alteradas constantemente, e que o setor envolve direitos e deveres desde o chão de fábrica até a diretoria, todos os cargos passam por este setor para estarem legalmente atuando. Além destas, de acordo com Santana (2012) “Tributação e fiscalização são também dois assuntos que abrangem várias atividades do Departamento Pessoal e que exigem constante atualização para que a rotina do Departamento Pessoal seja executada corretamente.”

Marras (2011, p. 183), cita, como sendo as funções mais importantes do Departamento Pessoal, “Admissões de novos empregados, demissões de empregados, registros legais em controles diversos, aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias, folha de pagamento, férias, 13º salário etc., normas disciplinares.”

Para explicar os itens citados, de forma a entender o processo, tem-se de acordo com Marras (2011, p. 184): Admissões de novos empregados: ao término do processo de seleção e recrutamento, o candidato à vaga passa no setor de Departamento Pessoal, no qual é entregue a relação de documentos necessários para o seu registro como funcionário. De posse de tais documentos, o Departamento Pessoal pode fazer o registro de sua entrada bem como as anotações relativas à CTP; Demissões de empregados: ao sair da organização, independente da razão, o empregado deve dirigir-se ao Departamento Pessoal, nesse momento o setor verifica a situação do empregado demitido e faz a alteração de empregado ativo para inativo.

Quanto aos registros legais e controles diversos, Marras (2011, p. 184), engloba: “Quitação (rescisão contratual), nesse documento constam todos os proventos e descontos relativos à movimentação (créditos e débitos) havidos com relação ao empregado e pendentes até a data do desligamento.” Ainda consoante, Marras (2011, p. 184), tem-se a entrevista de saída, esta é realizada visando conhecer o nível de satisfação do empregado com relação as políticas adotadas pela empresa, este pode ser respondido em questionário ou por entrevista pessoal,

para posterior análise e interpretação dos diversos setores da empresa. Além destes, Marras (2011, p.185), cita Absenteísmo e Baixa na Carteira.

O Departamento Pessoal possui sua prática trabalhista baseada nos preceitos legais pré-estabelecidos nas legislações trabalhistas e previdenciárias, entre esses instrumentos, Marras (2011, p. 187), destaca “Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT); Consolidação das Leis Previdenciárias Social (CLPS); Normas Regulamentadoras de Higiene e Segurança no Trabalho (NRs); Convenção Coletiva de Trabalho (CCT); Acordos Coletivos de Trabalho (ACT).” Todo o processo realizado desde a admissão até a demissão do funcionário está regido por preceitos legais, como os citados acima, é dever do responsável pela área de Departamento Pessoal conhecer e atualizar-se constantemente sobre eventuais mudanças que possam ocorrer neste amplo campo de conhecimento para aplicar de forma correta as práticas legais exigidas.

Marras (2011, p.187) destaca: “Folha de pagamento, essa é uma das principais funções do DP, e resume-se em calcular, registrar e pagar salários e efetivar o recolhimento dos impostos respectivos. Atualmente, a grande maioria das empresas realiza essa atividade de forma terceirizada.” O desenvolvimento da folha de pagamento é um processo de entrada e saída de valores, a respeito dos débitos e créditos, Marras (2011, p.187), explana: “[...] por um lado entra a remuneração do empregado (salário mais todas as verbas de créditos como horas extras, adicionais, bônus, gratificações etc.) e de outro os descontos legais (INSS, IR etc.) e os descontos eventuais, como vale-refeição, vales, faltas e atrasos etc.” Ao final tem-se um demonstrativo de créditos e débitos que ocorreram em um determinado período.

O Departamento Pessoal é responsável por estabelecer, juntamente com a direção, as normas internas da organização, que irão reger o comportamento dos colaboradores desta. Marras (2011, p. 188) destaca algumas destas normas: “norma de portaria; norma de faltas e atrasos; norma de horas extras; norma

de utilização de refeitórios; norma de utilização do posto bancário etc.” Por meio destas normas a organização mostra seu verdadeiro perfil e sua preocupação com relação aos seus funcionários, por outro lado, algumas demonstram a rigidez com que trabalham as falhas que eventualmente possam ocorrer.

Azevedo, Haber e Martins (2015) citam ainda, que é função do Departamento Pessoal a execução de atividades ligadas a atualização cadastral dos funcionários, concessão de licenças, de afastamentos, férias e outros, sempre fazendo cumprir a legislação trabalhista. Ainda consoante Azevedo, Haber e Martins (2015), o responsável por este setor deve saber o conceito de empregador e empregado, vínculo empregatício, salário e remuneração, bem como estar sempre atualizado na área de legislação trabalhista e previdenciária para evitar problemas com processos trabalhistas e eventuais fiscalizações do Ministério do Trabalho.

4.4 RECURSOS HUMANOS

O profissional de Recursos Humanos deve prover a organização de meios para avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação profissional até a coleta de informações que possam lhe dar uma indicação, ainda que parcial, do caráter delas. Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as rápidas mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

O profissional de RH deve possuir o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis á adequada gestão dos recursos organizacionais.

Esse profissional tem de considerar as “pessoas como pessoas”, e não como meros recursos da organização. Tem como novos objetivos: Capacitar a gestão para o cumprimento dos objetivos organizacionais, lançando mão da força de trabalho; Utilizar as pessoas no máximo das suas capacidades e potenciais; Impulsionar o compromisso dos empregados no sucesso da organização; Integrar as políticas de gestão de Recursos Humanos com os planos de negócio e reforçar a criação ou renovação de uma cultura voltada para os resultados; Criar um ambiente de trabalho capaz de libertar e pôr ao serviço da organização a criatividade dos trabalhadores; Criar condições em que a inovação, o trabalho de equipe e a qualidade total possam desabrochar; Encorajar a vontade de atuar de forma flexível, em prol de uma organização e na busca da excelência.

O Recursos Humanos cria iniciativas que possam demonstrar o apreço e o valor que cada profissional tem para a Instituição. Um empreendimento que se preocupa com seus talentos, conserva-os mais entusiasmados e envolvidos com o trabalho que precisam fazer. Assim, a produtividade de uma empresa que tem um enfoque maior na adequada gestão de Recursos Humanos é muito superior àquelas em cujos gestores se mostram desatentos à área. Da mesma forma, é a boa gestão de Recursos Humanos que permite conhecer as efetivas habilidades e vocações dos funcionários da organização e explorá-las da melhor forma possível. Dessa maneira, você terá certeza de que cada pessoa está dando o máximo de si a fim de atingir os objetivos corporativos e as metas estratégicas da empresa.

4.5 QUANDO OS SETORES SE CONECTAM

Com o presente estudo pode-se identificar a inexistência da separação desses setores de RH e DP na organização ou a existência de um único setor que desenvolve todas as funções. Nas empresas de pequeno porte, geralmente inexistente o Departamento Pessoal o qual é desenvolvido por uma equipe

terceirizada, porém em empresas de médio e grande porte essa área confunde-se com o setor de RH, os quais são distintos. Para organizações que possuem o setor foi possível identificar dentro deste as mudanças que podem ser feitas por meio de uma subdivisão de tarefas. O importante é definir estratégias claras nas organizações, todos caminhando para um mesmo propósito, mas, cada um com sua especialidade valorizando também os recursos humanos que a empresa possui, desde sua contratação até a demissão.

Juntamente com a área de Recursos Humanos, o Departamento Pessoal desenvolve trabalhos relevantes para a organização que é constituída por pessoas, que por sua vez devem ser escolhidas de forma correta e de forma que possam ter seus direitos e deveres garantidos.

4.6 A IMPORTÂNCIA DA INDEPENDÊNCIA DOS SETORES

Essas atividades demandam tempo para serem estudadas e analisadas, e daí a importância em ter um setor específico para tais tarefas. Toda essa análise é feita por pessoas e para pessoas que trabalham na empresa e que necessitam de cuidados para que continuem a desenvolver seu trabalho da melhor maneira possível, saindo satisfeitas e satisfazendo as necessidades da organização. Mesmo que a organização possua as melhores instalações físicas e os melhores equipamentos, ainda assim os recursos humanos (pessoas) são de fundamental importância. Essa importância se destaca na visão de Milkovich e Boudreau (2015, p. 19): “As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização.”

As atividades básicas do setor de Recursos Humanos identificam-se ao significado da importância das pessoas na

organização e da distinção de cada área para desenvolver tais tarefas. Os assuntos tratados na área de ARH referem-se a uma variedade de campos do conhecimento.

Chiavenato destaca:

[...] aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, de tecnologia de aprendizagem individual e de mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras, desenho de cargos e da organização, satisfação no trabalho [...] e um sem-número de assuntos diversificados (CHIAVENATO 2004, p. 128).

Para desenvolver a organização, faz-se necessário que, além do conhecimento e aprimoramento técnico, também se tenha o desenvolvimento e a valorização das competências pessoais e interpessoais dos colaboradores. Ainda pode-se citar de acordo com Kanaane (1999, p. 40). A área de Recursos Humanos, envolve conceitos de várias áreas, como cita Chiavenato (1999, p. 160), “[...] Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito do Trabalho, de Engenharia de Segurança, de Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética etc.” O profissional da área de Recursos humanos é responsável pela aplicação de questionários e testes, serviço social, medicina, nutrição entre outras, sendo que ela engloba assuntos tratados internamente e externamente à organização.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 161), tem-se: “Técnicas utilizadas no ambiente externo: pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção, pesquisa de salários e benefícios, relações com sindicatos, relações com entidades de formação profissional, etc.” Ainda consoante

Chiavenato (1999, p. 161), existem as técnicas usadas no ambiente interno, que são: “Análise e descrição de cargos, avaliação de cargos, treinamento, avaliação de desempenho, plano de carreiras, plano de benefícios sociais, política salarial, higiene e segurança, etc.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se na conclusão do presente estudo que os setores de Recursos Humanos e Departamento Pessoal, são dois setores distintos, sendo que cada um possui atividades específicas a serem desenvolvidas, porém, os resultados obtidos mostram que muitos confundem os setores e delegam funções adicionais para cada um deles.

A área de Recursos Humanos é fundamental nas organizações, já que essas se encontram no mercado altamente competitivo, onde as exigências dos produtos e serviços é constante e deve se valorizar o capital humano que é um diferencial importante para se manter esse padrão desejado, proporcionando assim o crescimento constante das empresas.

Notou-se que as empresas agregam funções ao setor de Departamento Pessoal, que deveriam ser desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos, sobrecarregando, desta forma, os profissionais que atuam neste setor.

Frente a esse cenário de competitividade, agilidade e exigências, planejar um setor de RH é muito relevante, pois o equilíbrio entre as áreas da empresa torna-se fundamental para a organização manter-se no mercado e buscar o seu crescimento. As tarefas relacionadas à área de Recursos Humanos devem ser desenvolvidas visando o bem-estar dos colaboradores, motivando-os para desenvolverem as atividades de maneira a alcançar os mesmos propósitos da organização, estabelecendo um clima organizacional agradável para se trabalhar e identificando a cultura da organização.

Para o crescimento dessa empresa, faz-se necessário que, além do conhecimento e aprimoramento técnico, também se tenha o desenvolvimento e a valorização das competências pessoais e interpessoais dos colaboradores. Consoante que quando o clima organizacional estiver bom que propicie a satisfação dos colaboradores, estes desenvolverão as atividades rumo ao alcance dos objetivos da empresa, e como retorno, tem-se maior probabilidade de alcançar a eficácia da organização, visando ao melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o intuito primordial de melhorar a qualidade de vida no trabalho com consequentes reflexos na vida social do indivíduo (lazer, família, amigos etc.).”

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, K. C. F; HABER, D. D; MARTINS, S. **As diferenças entre Departamento de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal.** 02 nov. 2015. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=5q28ou0p4. Acesso em: 18 abr. 2022

BARRETO, Y. **Como treinar sua equipe.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 1995.

BAXTER, P; JACK, S. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. **The Qualitative Report**, v.13, n. 4, p. 544-556, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos.** 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999, 194p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2004. 515 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008 Disponível em: <
https://www.google.com.br/books/edition/Gestao_de_Pessoas/5XUALBIDdQwC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=diferen%C3%A7as%20entre%20departamento%20pessoal%20e%20recursos%20humanos&pg=PR11&printsec=frontcover>. Acesso em: 05, setembro de 2022.

CONCEITO de Departamento de Pessoal. 18 dez. 2012. Disponível em
<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/24292/conceito-de-departamento-de-pessoal>>. Acesso em: 18 abr. 2022.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2006. 210 p.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**: 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**. 2. ed. - São Paulo: Atlas S.A, 1999. 131 p.

MARRAS, J P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 14ª. ed. ver. atual. e amp. São Paulo: Saraiva, 2011, 336 p.

MARTINS, R. **Recursos Humanos e Departamento Pessoal:** entenda a diferença. 28 abr. 2014. Disponível em<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/recursos-humanos-e-departamento-pessoal-entenda-a-diferenca/77027/>>. Acesso em: 04 abr. 2022.

MILKOVICH, G T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1. ed 12. reimpr. - São Paulo: Atlas S.A, 2015. 534 p.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006. 310 p.

RICHARDSON, R. J *et al.* **Pesquisa Social:** Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999. 334 p.

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

SANTANA, B. **A Importância do Departamento Pessoal.** 02 out. 2012. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-departamento-pessoal/66351/>>. Acesso em: 18 abr. 2022.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Tradução Alves Calado. 5. ed. rev. Rio de Janeiro: LTC, 1995. 533 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman,2005.

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NAS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Isaias Pereira Matos Pinho

Keyla Maria Farias Coutinho Costa

Rhubens Ewald Moura Ribeiro (Orientador)

RESUMO

Diante do novo cenário que vem se formando no mundo, observa-se que as empresas vêm buscando cada vez mais uma forma de conduzir seus negócios com o propósito de obter um melhor desempenho, com máxima segurança e custos reduzidos. Com isso, a forma de gerir pessoas vem sofrendo transformações, onde o líder precisa estar preparado para trabalhar sua equipe com foco na missão, visão e valores de sua organização. O presente artigo tem como objetivo mostrar o papel do líder na transformação de uma equipe normal em uma equipe de alto desempenho, trazendo para a organização uma redução de custos, ganho de produtividade e tornando o ambiente de trabalho um lugar onde os membros da equipe tem participação ativa, tanto na tomada de decisão quanto na execução de suas atividades, onde os membros são conscientes da importância de seu papel para o atingimento de resultados, incentivando assim, a diversidade na equipe e na harmonia do grupo para trabalhar em prol de atingir suas metas. Foi utilizada neste trabalho uma pesquisa bibliográfica, com base em revisão de literatura sobre o tema abordado.

Palavras-Chave: Equipe de Alta performance; Liderança; Cultura.

1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento da pandemia veio à tona uma nova realidade mostrando como as pessoas estão interligadas. Essa transformação atingiu, também, as organizações, ligando as

empresas a uma busca por resultados mais enxutos, seguros, com desafios que afetam diretamente seus colaboradores, onde seus membros absorvem essa carga em busca de atingir suas metas, ocasionando muitas vezes conflitos, que ocorrem por falta de engajamento, contribuindo diretamente na perda de capacidade produtiva, com diversos colaboradores, em estado de esgotamento mental e físico, por não conseguirem lidar com tantas tensões.

Diante disto as organizações ao longo do tempo estão investindo em seus colaboradores, trazendo para o ambiente empresarial diversas ferramentas de engajamento e ao mesmo tempo capacitando cada vez mais eles, transformando o líder num elo capaz de alinhar a diversidade do grupo à missão, à visão e aos valores da organização, com as características da equipe de alta performance. Segundo Edgar Schein (2009), muitas vezes essas transformações ocasionam nas organizações uma mudança de cultura, que é um fenômeno complexo que serve como matriz para que os indivíduos de determinado grupo ajam de maneira esperada. A cultura pode ser entendida como um hábito adquirido por meio de valores, crenças e significados dentro de determinado grupo.

Refletindo sobre essas questões constata-se que as pessoas estão sempre em transformação, aprendendo constantemente, abertos a novas descobertas e sobre como são influenciados pela cultura na qual fazem parte. Verifica-se que os comportamentos também são variáveis e altamente influenciados pelo contexto em que estão inseridos. Para Kotter (2013) existem três instituições que influenciam a trajetória dos seres humanos na vida: a Família, base que forma a matriz de valor do indivíduo e, portanto, exerce alta influência sobre o comportamento; a Escola onde se coloca em prática o que os indivíduos aprendem em família; e o Contexto profissional que exige diferentes competências e habilidades emocionais.

Neste trabalho a liderança é definida como a base para a construção de equipes de alto desempenho, buscando entender

as características culturais, o perfil dos integrantes e os atributos emocionais e cognitivos dessas equipes, pois quando a liderança cria uma afinidade entre a empresa e os seus colaboradores, acontece um fortalecimento das equipes, bem como a satisfação dos indivíduos que integram no time.

Nesse sentido, é importante entender a cultura das equipes de alto desempenho, que possuem algumas características importantes como a relevância que dão ao objetivo do grupo (significa saber a importância do objetivo ao qual se está buscando. Aqui, entram competências como determinação para entendê-los e ter perseverança para alcançá-los), o perfil dos integrantes (se os indivíduos que fazem parte daquele time possuem as características de equipes de alta performance), a matriz de valores (são os valores de cada indivíduo que, por sua vez, são altamente moldados pelas três instituições principais: família, escola e trabalho) e métodos e processos utilizados pela equipe (para a formação de equipes de alto desempenho, o método 3M é importante, pois pressupõe melhor desempenho; máxima segurança e mínimo esforço).

Neste contexto o presente trabalho visa expor como desenvolver uma equipe, solucionando as externalidades dos conflitos, analisados os conceitos abordados e apresentando estratégias possíveis para que o líder contribua na transformação dessa simples equipe em uma equipe de alta performance.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

Chiavenato (1994) classificou a liderança como uma influência exercida em um determinado grupo social, em determinada situação, dirigida por um processo de comunicação humana para atingimento de objetivos específicos.

Chiavenato (2006) relata que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana e nas funções da

administração. Para liderar é preciso que o administrador conheça a natureza humana e saiba conduzir as pessoas. Chiavenato (2006) demonstra algumas habilidades do líder, como a facilidade em solucionar problemas e conflitos, habilidade de delegar responsabilidades aos outros, habilidade de interpretar objetivos e missões, habilidade de estabelecer prioridades, habilidades de planejar e programar atividades em equipe, facilidade em supervisionar e orientar pessoas.

O papel do líder é desenvolver suas equipes para atender as expectativas do mercado, que exige, segundo Teixeira (2005), um trabalhador com mais conhecimento, criatividade, inovação, flexibilidade e aptidão para atuar de forma interdependente, interdisciplinar, multifuncional e com maior autonomia.

O papel do líder vai além do termo que damos, muitas vezes, de “Chefe” e de acordo com Chiavenato (2014), ele se torna um modelo, um guia, um orientador para seus liderados, deixando cada vez maior a diferença existente entre os termos chefe e líder:

Quadro 1: Diferenças entre Chefe e Líder

CHEFE	LÍDER
Inspiram medo	Inspiram entusiasmo
Crítica	Ensina
Demonstra orgulho	Demonstra humildade
Diz “eu”	Diz “nós”
Cobra que se chegue no horário	Chega antes de todos
Conduz pessoas	Orienta pessoas
Usa autoridade	Usa empatia
Aponta culpado por um problema	Busca resolver o problema
Ordena	Ouve e pede
Conduz	Aconselha

Fonte: Chiavenato (2014)

A liderança também pode ser definida, segundo Chiavenato (2006), como a capacidade de influenciar grupos para alcance de suas metas. Essa habilidade de liderar pode ser algo

que já nasce com o indivíduo, chamado de “líder nato”, ou simplesmente ser desenvolvida em meio acadêmico.

White (2007) afirma que:

A liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. É saber quando se deve ser racional, decisivo e até sangue-frio e quando não o ser, isto é, ser sangue-quente, participativo e amável, é um grande desafio para o Líder (WHITE, 2007, p. 3).

Ervilha (2008) destaca a existência de três tipos de liderança:

O Líder Nato: já nascem com as características e com o dom da liderança, tendo em suas atitudes tudo que o caracteriza como um líder;

O Líder Capacitável: Precisam ser treinados, não possuem naturalmente as características, mas tem habilidades que podem desenvolver;

O Líder formidável: já nascem com as características de um líder nato e, mesmo assim, ainda treinam com dedicação.

Cada pessoa tem sua forma de liderar, cada qual com suas características e para Chiavenato (2000) existem três estilos de liderança:

Estilo Autocrático: Onde o grupo não participa da definição das diretrizes, apenas o líder determina as técnicas para a execução das tarefas de modo imprevisível para o grupo, seu papel é dominador;

Estilo Democrático: O líder estimula o debate no grupo sobre as diretrizes, as divisões das tarefas são realizadas pela equipe, o líder é objetivo;

Estilo Liberal (Laissez-Faire): O líder tem participação mínima, deixando as decisões por conta da equipe, sua participação será apenas se solicitada pela equipe.

Para Ervilha (2008) qualquer pessoa pode ser um líder devendo estar preparado para lidar com mudanças no ambiente,

a fim de superar desafios, propor novas ideias para melhorar os processos e atingir as metas.

Como se pode observar, o tema liderança nas organizações foi bastante abordado ao longo dos anos, onde os estudos procuravam, inicialmente, identificar quais as características, comportamentos e estilos que melhor identificavam um líder, e anos depois passaram a predominar abordagens contingenciais e situacionais, e já nos anos 80 começam a surgir novas abordagens sobre liderança:

Liderança dos traços: concentrada na qualidade das características pessoais que destacavam os líderes dos outros, como por exemplo: a autoconfiança, a integridade, a honestidade e o desejo de poder. (BERGAMINI, 1994).

Abordagem dos estilos: enfatizou os comportamentos e estilos dos líderes. Chamou a atenção para a importância dos gestores terem um estilo de liderança direcionado para as necessidades e as características dos seus liderados. Observou-se nela a preocupação com a relação líder-liderado. (BERGAMINI, 1994).

Abordagem contingencial: possuía uma característica multidimensional. Enfatizava o papel da liderança na busca por resultados. Para Fiedler (1967) a eficácia do estilo do líder dependia de muitas variáveis como, por exemplo, a relação líderes-liderados e da estrutura das tarefas.

Entre os anos de 1980 e 1990, novas abordagens passaram a caracterizar o líder como uma pessoa que trabalha o meio organizacional como reflexo de como ele caracteriza a missão e os valores da organização (BRYMAN, 1996). As novas abordagens destacam a liderança como um fenômeno complexo, que envolve a ligação existente entre o líder, os liderados e toda a organização em que atua (WALDMAN; JAVIDAN; VARELLA, 2004).

Para House e Howell (1992), entre as muitas abordagens que surgiram sobre liderança, vale destacar as abordagens carismática, transformacional e visionária por possuírem

semelhança no modo como os líderes se relacionam com seus liderados:

A Abordagem Carismática: focaliza o comportamento do líder, suas habilidades visionárias, sua capacidade de inspirar, sua comunicação e o comportamento dos seus seguidores ao tentar superar as expectativas do líder na realização das tarefas (HOUSE; HOWELL, 1992).

A Abordagem Transformacional: torna as tarefas atrativas para os seus liderados por meio de estímulos que geram sentimento de comprometimento para alcance de seus objetivos. (BASS; AVOLIO, 1993).

A Abordagem Visionária: Tem foco em planos há longo prazo através da criação de uma cultura eficiente, onde o líder corre riscos e influencia o grupo em um mesmo direcionamento. (KANTABUTRA; AVERY, 2006).

Segundo Berson et al. (2001) as abordagens carismática e transformacional possuem na inspiração um componente que gera entusiasmo aos colaboradores como semelhança na abordagem visionária. Ambas acreditam que a visão no futuro seja a principal característica que motiva os colaboradores no atingimento de suas metas. Já para Masood et al. (2006) a liderança transacional é bastante importante, se destacando nos conceitos que auxiliam os colaboradores a manterem o foco no alcance dos objetivos, onde líder trabalha a motivação da sua equipe, ajudando-os a alcançar seus resultados:

A Liderança Transformacional é caracterizada como uma relação de influência que leva em consideração as necessidades existentes entre o líder e seus liderados (BASS; AVOLIO, 1993). Tem como ponto principal o interesse pelas pessoas, onde o líder se dedica a conversar com seus liderados para obter mais informações sobre seus desafios e dificuldades (KENT; CROTTS; AZZIZ, 2001).

Segundo Kent, Crotts e Azziz (2001) existe uma preocupação com o desenvolvimento dos liderados, demonstrando uma liderança voltada para o futuro, tornando o

líder cada vez mais responsável por sua equipe, buscando resultados sustentáveis.

Para Bass e Avolio (1993) podemos caracterizar os líderes transformacionais em quatro componentes:

Influência Idealizada – Nessa característica o líder desenvolve cenários múltiplos para o futuro por meio de análise de diferentes fatores, fazendo com que os liderados sigam sua visão;

Motivação Inspiracional – Nessa característica o líder desenvolve o comprometimento da sua equipe baseado na comunicação, encontrando o equilíbrio entre a visão inspiracional e os planos concretos, permitindo que seus liderados sejam inspirados por sua visão;

Estímulo Intelectual – Nessa característica o líder estimula seus liderados a terem novas ideias, fazendo com que eles se desafiem.

Consideração Individualizada – Nessa característica o líder delega e empodera seus liderados ao desenvolver sua capacidade de mentoria, melhorando a motivação e a qualificação dos empregados.

A liderança transacional tem uma relação focada em termos contratuais explícitos e implícitos, onde são claras as atribuições do trabalho, como as condições de empregabilidade, os códigos disciplinares e as estrutura de benefícios. Os líderes são negociadores de recursos e realizam poucos estímulos em relação à inovação e a correr riscos. (BASS; AVOLIO, 1993; OGBONNA; HARRIS, 2000).

Para Schilling e Schilling (2008) a liderança transacional pode ser dividida em dois fatores:

Recompensa Contingente: O liderado obtém recompensas através do resultado de seu esforço, variando de acordo com as suas necessidades. O líder espera obter resultados como retorno da utilização de seu tempo para desenvolver seus liderados;

Gerenciamento por Exceção: O líder pode ser caracterizado como ativo ou passivo. O gerenciamento ativo não

tenta evitar o erro, o líder espera que o erro aconteça para aplicação de uma ação corretiva. Já na forma passiva há ausência de monitoramento e de prevenção de erros e falhas, pois o líder intervém apenas quando o erro fica evidente.

Hatter e Bass (1988) afirmam que nas organizações existem os dois tipos de lideranças, transformacionais e transacionais, que se complementam, tendo sua utilização de acordo com o contexto. Alguns autores atribuem à liderança transformacional a ambiente com turbulência e em constantes mudanças, enquanto a liderança transacional se aplica a ambientes mais estáveis (BASS; AVOLIO, 1993).

Não se pode deixar de falar no fator ausência de liderança, caracterizado pelo comportamento neutro e despreocupado do líder, que não se envolve com o desenvolvimento, necessidades e realizações do liderado (SCHILLING; SCHILLING, 2008).

Para aumentar a efetividade de sua liderança, o líder precisa englobar todos os fatores de liderança citados acima e utilizá-los de acordo com a situação. (BASS; AVOLIO, 1993).

2.2 EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

De acordo Szezerbicki (2006), as empresas estão em constante e acelerada mudança, valorizando cada vez mais o seu capital humano. Outros autores já haviam identificado essa necessidade de valorização, como Terra (2001) que já declarava a importância de reconhecer a necessidade de se estimular valores apropriados à inovação e ao compartilhamento do conhecimento, estimulando a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, à análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais.

Desse modo, deve-se potencializar a disseminação do conhecimento por meio da propagação e do compartilhamento de ideias entre os membros da equipe, destacando a importância dos grupos como fundamental no desenvolvimento da

organização, pois na era da globalização não existe mais espaço para tarefas isoladas (KASPARY; SEMINOTTI, 2011).

Para os autores Silva, et al. (2011), as empresas que se destacam por responder com maior rapidez ao mercado possuem como diferencial equipes que tem como características principais a eficácia e a agilidade nas tomadas de decisões corretas e na execução das tarefas, tornando-as ainda mais competitiva entre as empresas. Isso porque as capacidades individuais são somadas a tal ponto que geram desempenho coletivo, permitindo que as equipes tomem decisões, administrem conflitos, e se alto desenvolvam em busca de atingimento de metas e objetivos almejados.

Silva et al. (2011) ainda ressaltam que os membros de uma equipe de alto desempenho possuem características específicas, como a noção de quais são suas forças e suas fraquezas e essa capacidade torna a equipe capaz de realizar as mudanças necessárias para melhorar o seu desempenho como um todo. Complementando, Reis et al. (2007) afirmam que as equipes de alta performance são capazes de superar suas expectativas e seus limites convencionais, surpreendendo pelos resultados obtidos, com um padrão, de tarefas completas, extremamente alto e com os erros servindo como estímulo para melhorar seus desempenhos.

Segundo Reis, et al. (2007) a principal característica de uma equipe de alto desempenho é o senso de finalidade que os membros possuem em relação às tarefas, executando-as usando os conhecimentos e habilidades do grupo.

Os membros de uma equipe de alta performance possuem alta expectativa em relação aos seus componentes, para Ruzzarin e Simionovschi (2017) essa relação entre seus membros só é saudável, no ambiente de trabalho, devido ao alto nível de maturidade apresentado pela equipe, pois do contrário o grupo entraria em conflitos constantes.

As equipes de alto desempenho possuem expectativas elevadas, ultrapassam as fronteiras tradicionais em busca dos

resultados almejados, buscando altos padrões de desempenho, onde seus integrantes correspondem aos propósitos da equipe por possuírem competências, habilidades e atitudes que superam todas as dificuldades ambientais. Suas experiências pessoais e profissionais interagem com a capacidade que cada um tem de manifestar suas responsabilidades e de transformar novos comportamentos modificando a si mesmo e ao ambiente produtivo.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Allaire e Firsirotu (1984), a cultura organizacional pode ser agrupada em dois blocos:

Cultura organizacional como um sistema sociocultural: os componentes sociais e estruturais estão integrados, onde a cultura determina a identidade de um grupo da mesma forma que a personalidade determina a identidade do indivíduo.

Cultura organizacional como um sistema de ideias: em que ela representa um conjunto de instrumentos de controle para moldar os comportamentos. Representando uma mudança importante na natureza da cultura organizacional.

Para Smircich (1983) os enfoques da cultura organizacional também possuem duas categorias:

Cultura organizacional como uma variável: Os valores e as crenças compartilhados por seus membros e o compromisso assumido por eles é quem determinam o desempenho da organização.

Cultura organizacional como uma metáfora: As manifestações da cultura são resultados das interações entre as percepções, os conhecimentos e os juízos sobre os eventos organizacionais.

Segundo Schein (1992) a cultura organizacional está caracterizada em três níveis:

Cultura organizacional como um artefato: identificada como sendo as estruturas e os processos organizacionais visíveis;

Cultura organizacional como valores: identificada como sendo a integração entre as estratégias, os objetivos e as filosofias;

Cultura organizacional como pressupostos: identificada como a integração entre as crenças, as percepções e os pensamentos (até mesmo os inconscientes).

Para Schein (1992) o papel principal no fortalecimento da cultura na empresa é do líder através de elementos em seu comportamento como a atenção dada aos problemas, à divisão das tarefas, o plano de recompensas, os critérios de admissão e demissão, de como definição a missão, a visão e os valores de sua organização.

Na compreensão de Trice e Beyer (1991) os líderes desempenham um papel fundamental na manutenção e na mudança da cultura organizacional, eles afirmam o seguinte:

Manutenção da cultura: O principal desafio do líder é manter a cultura existente, fortalecendo e conciliando os interesses diversos da empresa.

Mudança da Cultura: O principal desafio do líder é atrair colaboradores para criar e rearranjar elementos da cultura.

Percebe-se diante disto que existe uma relação direta entre a liderança e a cultura da empresa, onde as características da cultura são desenvolvidas, transformadas e transmitidas através do líder e adotadas por seus colaboradores, ajudando-os a resolver conflitos e desafios, modificando seus comportamentos e a maneira pela qual a organização é vista internamente e externamente (BASS; AVOLIO, 1993).

Nas décadas de 1970-1980 as organizações se depararam com diversas mudanças sociais, econômicas e políticas, que as fizeram repensar seus modelos de gestão para trabalhar de forma cada vez mais extensiva, multifocal, atingindo diversos processos, fazendo com que as organizações se expandissem e se tornassem mais competitivas em todo o mundo, requerendo revisões contínuas do modelo de gestão, das estratégias, das práticas de planejamento etc. (PAGE, 2003).

Ogbonna e Harris (2000) ao analisar os resultados de alguns estudos sobre a relação existente entre a liderança, a cultura e o desempenho organizacional, trouxeram contribuições importantes para a compreensão desse mecanismo. Eles constataram que o modelo de liderança exerce grande influência na cultura e no desempenho organizacional, por meio de uma relação intensa, causada por pressões internas e externas.

Para Krishnan (2001) a obtenção do alto desempenho só é possível quando o líder estimula seus liderados para obter resultados cada vez maiores através da transformação dos valores, das atitudes e dos motivos de seus colaboradores.

House et al. (2004) caracterizam a liderança como uma habilidade de influenciar, motivar e capacitar pessoas por meio da influência exercida pela dimensão cultural que implica na aceitação e na subsequente eficácia do líder.

3 METODOLOGIA

No desenvolvimento desse trabalho de conclusão, visou-se compreender a influência do líder nas equipes de alta performance, tendo em vista que é um assunto de grande relevância para o desenvolvimento das organizações.

A investigação foi realizada através de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em publicações diversas utilizando as palavras-chaves e o título como foco, no período de abril a julho 2022, com materiais já publicados como livros, artigos científicos e outros tipos de fontes de materiais como os publicados na internet, com a finalidade de definir conceitos, revisar teorias e analisar questões sobre o tema escolhido.

A pesquisa foi classificada com uma abordagem qualitativa com o objetivo explicativo, pois exigiu uma compreensão dos fenômenos já estudados na buscando esclarecer essa relação aos dias atuais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com as constantes mudanças no mundo atual, especialmente, depois da pandemia, muitas organizações tiveram que se adaptar para se manterem competitivas num ambiente cada vez mais diversificado, onde a sociedade possui valores individualistas na busca por sucesso profissional. O que levou a uma modificação no seu ambiente interno, através de novos modelos de gestão de processos baseados no relacionamento humano, onde o trabalho em uma equipe diversificada tem galgado muitos resultados positivos em relação aos desafios enfrentados pelas organizações atuais.

Essa mudança traz como elemento fundamental para o sucesso da organização, o papel da liderança, onde o líder passa a influenciar sua equipe em favor dos objetivos almejados, estendendo sua filosofia de trabalho para seus liderados, investindo em capital humano capaz de dar a empresa o que está buscando, uma equipe de alta performance capaz de se adaptar, ser flexível e ágil conforme as demandas.

Durante o processo de realização deste trabalho foi traçado o perfil de liderança, de equipe de alto desempenho e de cultura organizacional para determinar o papel do líder dentro de uma organização. Onde Baumotte (2013) afirma que quando uma empresa decide se tornar uma organização de alto desempenho, ela deve começar por suas equipes, onde o líder assume responsabilidades de traçar metas, objetivos, garantir compromisso e confiança, eliminar obstáculos, criar oportunidades para que sua equipe desenvolva seu potencial e supere os seus limites. O autor ainda ressalta que o mais importante para o líder são os critérios de formação da sua equipe, os objetivos a ser alcançado, o papel de cada membro dentro da equipe e a responsabilidade que cada um assume na divisão das tarefas, fazendo com que sua equipe assuma a responsabilidade pela coordenação e pela decisão estratégica.

Ainda de acordo com Baumotte (2013), o resultado, mesmo que seja um processo planejado por um longo período, não será o esperado, mesmo com todo empenho do líder na formação da sua equipe, na definição de suas metas e no mapeamento das responsabilidades, pois as equipes antes de superarem seus limites, irão passar por transformações diversas de adaptação e de conflito, necessitando do líder uma aproximação direta com seus colaboradores.

O líder precisa manter sua equipe dentro dos parâmetros traçados de alto desempenho e utilizar para isso algumas abordagens motivacionais que atenda às necessidades dos colaboradores, como a entrega de um kit de benefícios (formação continuada, licença prêmio, participação nos lucros, planos de assistência médica e odontológica, entre outros) e a realização periódica de uma auto avaliação, feedback dado a equipe como um todo, gerando uma melhoria no grupo.

Para Chiavenato:

A organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. Também toda pessoa precisa receber retroação a respeito do seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho. Sem essa retroação as pessoas caminham às cegas. (CHIAVENATO, 2002).

O líder organizacional deve ter uma relação de confiança com sua equipe, conquistada através de feedbacks constantes e sinceros, onde o líder escuta cada um de seus liderados individualmente, tornando o ambiente harmônico no qual todos se sintam partes do processo, estimulando ao grupo o alcance de suas metas individuais e coletivas por meio de objetivos comuns, como a missão, a visão e os valores da organização, ao mesmo tempo em que possuem diversidade de conhecimentos, habilidades e ideias para alcance de suas metas.

Segundo Moraes (2017) o líder precisa ter empatia pelos seus liderados, ouvindo-os atentamente, sem julgar ou ter preconceitos, respeitar as diferenças e cultivar laços de confiança, criando uma conexão entre o líder e seus liderados, na obtenção de um ambiente colaborativo, inclusivo e engajado.

Para Públio (2019) os líderes devem ser inclusivos, capacitando os membros da sua equipe para atingirem os objetivos pessoais e coletivos, tratando igualmente todos da equipe, fazendo com que se sintam seguros em suas diferenças, colaborando para o atingimento de um desempenho superior. Os colaboradores desenvolvem, dessa forma, confiança e lealdade ao líder, construindo vínculos fortes que transformam o ambiente de trabalho. Do contrário, conflitos são gerados dificultando o atingimento das metas.

Finamor et al. (2015) afirmam que a empresa precisa buscar programas de treinamentos e de desenvolvimento para o aprimoramento profissional das equipes de alta performance, considerando, também, treinamentos que compreendam o trabalho em um grupo diversificado para a administração de conflitos e a solução de problemas de forma coletiva.

Para a construção de uma equipe de alta performance se faz necessário a busca por melhorias a cada momento do dia, de forma a criar uma cultura de aprendizagem contínua. Para isso Dyer & Dyer (2011) afirmam que o líder precisa adotar alguns procedimentos para caracterizar essas equipes, tais como:

- Estabelecer metas de desempenho claras e objetivas;

- Deixar claro, aos membros da equipe, a importância do trabalho em equipe para o alcance das metas;

- Criar programas de recompensas que valorizem o desempenho do grupo;

- Trabalhar coletivamente os obstáculos ao trabalho em grupo;

- Adotar uma cultura organizacional que apoie o trabalho em equipe, baseado na colaboração mútua.

Fazendo uma comparação entre os autores Bejarano, et al. (2005), com Silva (2007), e com Santana e Santos (2010) percebe-se a importância da empresa investir em uma cultura organizacional focada no bem estar coletivo de seus colaboradores, desde os líderes até os executores de tarefas mais simples, criando dessa forma uma sinergia em que todo o time adquire o desejo de contribuir positivamente no atingimento dos resultados, obtendo uma gestão participativa, onde as habilidades dos colaboradores são mais valorizadas do que o cargo que ocupam.

Considerando Bejarano, et al. (2005), Santana e Santos (2010) percebe-se que é muito importante a criação de um ambiente focado no planejamento e engajamento da equipe para a implementação do espírito de colaboração, respeito e confiança entre todos e o elo que irá fazer a diferença nessa relação é o líder, pois sua contínua avaliação direciona a equipe para um melhor desempenho.

Diante do exposto foi possível a criação de um quadro resumo com o que há de mais importante na caracterização de um líder de alta performance para cada autor:

Quadro 2: Principais características de Um Líder de Alta Performance

Autor	Ano	Características de Alta Performance
Chiavenato	2002	Precisa dar feedback a respeito do desempenho coletivo e individual da equipe.
Bejarano	2005	Focado no planejamento e engajamento de sua equipe.
Santana e Santos	2010	Investir no bem estar coletivo de seus colaboradores.
Baumotte	2013	Assumir responsabilidades de traçar metas, objetivos, garantir compromisso e confiança, eliminar obstáculos, criar oportunidades para que sua equipe desenvolva seu potencial e supere os seus limites.
Finamor	2015	Treinar e desenvolver o aprimoramento profissional da equipe.

Moraes	2017	Ter empatia pelos seus liderados, ouvindo-os atentamente, sem julgar ou ter preconceitos, respeitar as diferenças e cultivar laços de confiança.
Públio	2019	Deve ser inclusivo, capacitando os membros da sua equipe para atingirem os objetivos pessoais e coletivos, tratando igualmente todos da equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o surgimento constante de novas tecnologias as organizações estão buscando cada vez mais aumentar sua rentabilidade através da entrega de serviços com excelência operacional, e com o surgimento da pandemia da Covid-19 essa busca ficou ainda mais intensa, provocando uma transformação no modo de trabalhar e de viver das pessoas, reinventando o mundo corporativo com uma nova dinâmica com diferentes dimensões e pressões. Para se adaptar a esse novo cenário as organizações passaram a buscar profissionais ainda mais capacitados para fazer a diferença na formação de suas equipes através do comprometimento com a visão, missão e os valores da organização no atingimento das metas.

Após a análise teórica dos conceitos relacionados à liderança e a equipe de alta performance foi possível concluir de forma clara o papel do líder no desenvolvimento das equipes de alto desempenho dentro das organizações, ficando evidente a importância desse tema nos dias atuais, onde as empresas precisam cada vez mais se manter competitivas e onde o desenvolvimento de pessoas gera bons resultados através das equipes formadas por líderes preparados e comprometidos. Também foi possível compreender que para a formação de uma equipe de alta performance é necessário que o líder tenha o conhecimento para a formação do seu time de forma certa, pois uma equipe de alta performance não se caracteriza apenas pela soma das habilidades, mas da soma do engajamento e

conhecimento de seus pontos fortes e a desenvolver tanto individual como coletivo.

Este trabalho demonstra que existem vários estilos de liderança e que cada um tem suas particularidades, vantagens e desvantagens. O líder precisa utilizar todos os estilos de acordo com o momento, equilibrando todas as práticas na busca do desenvolvimento de sua equipe, promovendo a união do grupo e a superação de limites ao mesmo tempo em que concilia os interesses da organização com os interesses do grupo proporcionando um ambiente de trabalho harmonioso e focado no atingimento de metas.

O líder de uma equipe de alta performance deve conduzir seu grupo com clareza e objetividade, com confiança em cada um de seus membros, deixando-os à vontade para expressar suas ideias e emoções. Sempre baseado na comunicação, incentivar, compreender e orientar seus colaboradores de forma individual e coletiva na busca do crescimento contínuo tanto da organização quanto dos colaboradores.

Na pesquisa fica evidente que existem diversos tipos de equipes, mas para formação de uma equipe de alto desempenho, o líder tem papel estratégico fundamental, trazendo responsabilidade e comprometimento ao grupo. É necessário que o líder esteja preparado para adequar e atuar junto a sua equipe, motivando-os a trabalhar em conjunto na busca da superação de seus limites.

REFERÊNCIAS

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. **Theories of organizational culture.**

Organization Studies, London, v.5, n.3, p.193-226, July 1984.

Disponível em:<

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01708406840050030>

1> Acesso em: 22 jul. 2022.

BASS, B.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993. Disponível em: < <https://coactive.com/training/organizations/?gclid> > Acesso em: 22 jul. 2022.

BEJARANO, V. C.; PILATTI, L. A., LIMA, I. A., **Equipes de Alta Performance**. Ponta Grossa: v. 19, n. 29., CEFET-PR, 2005. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/rth/article/view/6364/4015>>. Acesso em: 29 jun. 2022.

BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, maio/ jun. 1994.

BERSON, Y.; SHAMIR, B.; AVOLIO, B.J.; POPPER, M. The relationship between vision strength, leadership style, and context. **The Leadership Quarterly, Greenwich**, Conn, v.12, n.1, p.53-73, Spring 2001. Disponível em: < <https://www.coachingrightnow.com/core-programs/> > Acesso em: 20 jun. 2022.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. Disponível em: < <https://www.scirp.org/> > Acesso em: 26 jun. 2022.

BAUMOTTE, A. C. T.; FONSECA, D. P. D.; SILVA, L. H. C. M.; RAJ, Paulo Pavarini. **Gerenciamento de pessoas em projetos**, 3ª ed, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: O Passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994. Recursos humanos: Gestão: Administração de pessoal

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 6ª ed, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**, Edição Compacta 7ª ed, São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **I. Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DYER, W.; DYER, J. (2011). **Equipes que fazem a diferença** (Team Building). São Paulo: Editora Saraiva

ERVILHA, A. J. L. **Liderando Equipes para Otimizar Resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967. Disponível em:<<https://cloud.supportinglines.com/courses/>> Acesso em: 20 jun. 2022.

FINAMOR, A. et al. (2015). **Construção de Equipes de Alto Desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV

HATTER, J.J.; BASS, B.M. Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.73, n.4, p.695-702, Nov. 1988. Disponível em:<

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9633/cultura-orga-/i/en>> Acesso em: 22 jul. 2022.

HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004. Disponível em:< <https://www.scirp.org/>> Acesso em: 26 jul. 2022.

HOUSE, R.; HOWELL, J. Personality and charismatic leadership. **The Leadership Quarterly**, Greenwich, Conn, v.3, n.2, p. 81-108, Summer 1992. Disponível em:< <http://whatisscientologynewhaven.org/leader/>> Acesso em: 22 jul. 2022.

KANTABUTRA, S.; AVERY, G.C. Follower effects in the visionary leadership process. **Journal of Business and Economics Research**, Littleton, CO, v.4, n.5, p.57-66, May 2006. Disponível em:< <https://ilaglobalnetwork.org/webinars/the-intersection-of-leadership-development-and-follower-ship/>> Acesso em: 26 jul. 2022.

KASPARY, M. C.; SEMINOTTI, N. A. **Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo**. São Paulo: RAM, REV. ADM. MACKENZIE, v.13, n.2, pp. 15-43, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n2/02.pdf>> Acesso em: 25 jul. 2022.

KENT, T.; CROTTS, J.; AZZIZ, A. Four factors of transformational leadership behavior. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, England, v.22, n.5, p.221-229, Apr. 2001. Disponível em:< https://ilaglobalnetwork.org/books_/leadership-for-transformation/> Acesso em: 25 jul. 2022.

KRISHNAN, V.R. Value systems of transformational leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, England, v.22, n.3, p.121-131, Spring 2001. Disponível em:< http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000320&pid=S0080-2107201300010000400041&lng=en> Acesso em: 25 jul. 2022.

KOTTER, J. P. **Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MASOOD, S.A.; DANI, S.S.; BURNS, N.D.; BACKHOUSE, C.J. **Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective**. *Journal of Engineering Manufacture*, London, v.220, n.6, p.941-949, Feb. 2006. Disponível em:< https://www.researchgate.net/publication/49970009_Transformational_Leadership_and_Organizational_Culture_The_Situational_Strength_Perspective> Acesso em: 25 jul. 2022.

MORAES, C. (2017). **Três dicas para ser um líder inclusivo**. Disponível em: <<https://crismoraes.com.br/3-dicas-para-ser-um-lider-inclusivo/>> Acesso em 24 jun. 2022.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v.11, n.4, p.766-788, Aug. 2000. Disponível em:< <https://coactive.com/training/organizations/>> Acesso em: 26 jul. 2022.

PAGE, S. **Tourism management: managing for change**. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2003. Disponível em:< https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Tourism%20Management%20_%20an%20introduction-%203rd%20edition.pdf> Acesso em: 26 jul. 2022.

PÚBLIO, A. (2019). **Liderança inclusiva**: 6 aspectos de um líder inclusivo. Disponível em:
<<https://angelopublico.com.br/blog/lideranca-inclusiva>> Acesso em 25 jul. 2022.

REIS, A.M.V.; TONET, H.; BECKER, L. C. J. & COSTA, M. E. B. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 156, 2007.

RUZZARIN, R.; SIMIONOVSKI, M. **Competências, uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2017.

SANTANA, A. T., SANTOS, V. A. C., **O empowerment e a alta performance organizacional**. Sergipe: Faculdade de Sergipe, 2010. Disponível em:
<<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2022.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. Disponível em:<
<https://coactive.com/training/organizations/>> Acesso em: 21 jul. 2022.

SCHILLING, J.; SCHILLING, E. Time of organisations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviours and time strategies. **Business Leadership Review**, London, v.5, n.2, p.1-12, Apr. 2008. Disponível em:< <https://leadingchangenetwork.org/>> Acesso em: 26 jul. 2022.

SILVA, A.S.; FERREIRA, C.L.; LOPES, R.J.; SILVA, V. S., **Equipes de alta performance e o papel do líder como construtor de resultados**. Ponta Grossa: Exposição da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011. Disponível em:

<<http://pg.utfpr.edu.br/expout/2011/artigos/24.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2022.

SILVA, L. M. A. Equipes de Alta Performance. **Air and Space Power Journal**, v. 3o.07, p. 24-31, 2007. Disponível em: <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/apjp/2012/2012-2/2012_2_04_silva_p.pdf> Acesso em: 29 mai. 2022.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, New York, v.28, n.3, p.339-358, Sept. 1983. Disponível em:< <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>> Acesso em: 21 jul. 2022.

SZEZERBICKI, A. S.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L.; FRANCISCO, A. C., **A gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense**. Ponta Grossa: UTFPR, Campus Ponta Grossa, 2006.

TEIXEIRA, G. M. **Gestão Estratégica de Pessoas** / Gilnei Mourão Teixeira, Aristeu Coelho da Silveira, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos Neto, Gercina Alves de Oliveira. Rio de Janeiro : FGV, 2005. 144p (Gestão de Pessoas).

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: teoria e princípios. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. **Organization Science**, Hanover, MD, v.2, n.2, p.149-169, May 1991. Disponível em:< <https://www.towson.edu/grasmickleadership/>> Acesso em: 21 jul. 2022.

WALDMAN, D.A.; JAVIDAN, M.; VARELLA, P. Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory. **Leadership Quarterly**, Greenwich, Conn, v.15, n.3, p.355-380, June 2004. Disponível em:<
<https://masters.occ.edu/concentration/strategic-leadership/>>
Acesso em: 21 jul. 2022.

WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OS DESAFIOS DOS GESTORES NA ADAPTAÇÃO DA PCD NAS EMPRESAS

Allynne Maria Reis de Aguiar Nascimento

Fabio Andrade Bezerra

Luís Fernando Silva Monteiro

Sabrina Calaça Machado

Lessandra Ribeiro Carvalho (Orientadora)

RESUMO

A inclusão de pessoas com deficiência está associada à política de responsabilidade social das instituições empresariais. A presente pesquisa possui como objetivo analisar a estrutura de trabalho fornecida por empresas a pessoas com deficiência, bem como seus processos de socialização no trabalho. A pesquisa está fundamentada em uma revisão bibliográfica do tipo integrativa, por meio de artigos científicos presentes em bases de dados, ressaltando-se a Scielo, Portal Periódico do Capes, PUBMED e Google Acadêmico. Conclui-se por meio da presente pesquisa que um dos principais papéis das políticas organizacionais, consiste no compromisso de buscar formas de minimizar as questões atinentes à exclusão social, como por exemplo a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, sendo os gestores de recursos humanos responsáveis pelo desenvolvimento dessas pessoas por meio de oportunidades dentro das empresas. Em suma, a inclusão de PCDs é importante para as empresas, por se tornar uma fonte de vantagem competitiva.

Palavras-chaves: Pessoas com deficiência; Questão social; Administradores; recursos humanos; Mercado de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Um tema marcado por uma ampla complexidade consiste na inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) no mercado formal de trabalho no território brasileiro. Conforme dados advindos do censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do ano de 2020, constata-se que, aproximadamente, 25% de pessoas do Brasil possuem algum tipo de deficiência, dentre as principais, destacando-se deficiências físicas, psíquicas, visuais ou problemas auditivos.

Dessa forma, o objetivo principal da presente pesquisa está pautado em analisar a estrutura de trabalho fornecida por empresas a pessoas com deficiência, bem como seus processos de socialização no trabalho.

No que se refere a problemática da pesquisa, há a necessidade de responder ao seguinte questionamento: As empresas têm a estrutura de trabalho adequada e oferecem uma boa socialização para receber o profissional com deficiência?

As hipóteses da pesquisa consistem no seguinte:

H1- Empresas não possuem uma estrutura de trabalho adequada para PCD'S

H2- Empresas não socializam a pessoa com deficiência no ambiente de trabalho.

Salienta-se que o trabalho pode ser compreendido como algo indispensável para que se desenvolva uma identidade individual, ou seja, proporcionando a autoestima, e consequentemente contribuindo para uma melhor qualidade de vida, em razão de uma verdadeira superação do público com algum tipo de deficiência. Assim, há no território brasileiro alguns movimentos sociais, diplomas jurídicos, além de políticas públicas com o escopo de defender direitos e garantias de PCDs, como por exemplo, a garantia dessas pessoas de ingressar no mercado de trabalho formal do país.

No que se refere aos diplomas normativos de proteção as pessoas com deficiência ressaltam-se a Constituição Federal de 1988 e leis complementares (Lei. 7.853/89), além de normas

internacionais (Convenção 159-83 OIT e a Convenção Interamericana Para Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra Pessoas Portadoras da Deficiência (Ministério do Trabalho e Emprego-Brasil, 2007).

No que se refere a Convenção 159- Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 1983. Determinou-se que os países membros deveriam levar em consideração o objetivo da reabilitação profissional, permitindo que a pessoa com deficiência obtenha e mantenha um trabalho regular, além de sua progressão e promoção, para que ocorra a inserção ou a reinserção efetiva desses grupos na sociedade. Assim essa Convenção foi ratificada no território brasileiro por meio do Decreto nº 129, de 18 de maio de 1991 (SILVA, 2015),

Dentre os diplomas normativos destinados a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho destaca-se a Lei 8.213/91, conhecida como lei de cotas. Essa lei prevê, de forma expressa, que organizações empresariais privadas constituídas de um número superior a cem funcionários, devem, de modo obrigatório preencher entre 2% e 5% das vagas com colaboradores PCDs.

Justifica-se a escolha do tema em razão da necessidade e da importância da inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal, sendo necessária reflexões contínuas e uma atenção direcionada ao acolhimento e integração de PCDs no seio social, como por exemplo, observando-se quais os principais papéis das instituições empresariais no reforço da inclusão. A lei de cotas para pessoas com deficiência fez 30 anos em julho de 2021, no entanto, ainda existem muitos desafios. Segundo o IBGE 8,4% da população brasileira acima de 2 anos têm algum tipo de deficiência, o que representa 17.3 milhões de pessoas, a metade dessa parcela 49,4% são de idosos acima de 60 anos, ou seja, uma a cada quatro pessoas tem algum tipo de deficiência.

A lei de cotas defendida pelo Ministério do Trabalho e Emprego mostra que as pessoas com deficiência têm direito a

inclusão, no entanto, não adianta apenas incluir e permitir a participação dessas pessoas em processos seletivos, não adianta apenas dar acesso ao trabalho é preciso de fato que este profissional se sinta acolhido e incluído. Existem profissionais com deficiência que abandonam o mercado de trabalho porque não encontram um ambiente inclusivo, de forma que são julgados pela sua deficiência. A qualificação e capacitação de todos os profissionais é fundamental para termos um ambiente de trabalho mais inclusivo.

A inserção da PCD no mercado de trabalho é necessária e garantida pela constituição, dará a ela realização pessoal e profissional, fará com que se sinta importante e útil exteriorizando suas habilidades e capacidades pessoais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ASPECTOS GERAIS DE PCDS

Inicialmente é válido ressaltar que pessoas com algum tipo de deficiência não podem ser alvo de discriminação, pelo contrário deve haver ações continuas em prol da conquista de direitos e de garantias desses grupos, sempre atentando para a valorização do respeito, da dignidade, da autonomia individual por meio da participação ativa e consequentemente a inclusão na esfera social, que só pode ser conseguida através da igualdade de oportunidades, como no mercado de trabalho, por exemplo (BAHIA,2006).

O conceito de pessoas com deficiências advém da caracterização preceituada por meio da Convenção da Organização das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência ao prever que PCDs podem ser entendidas como aqueles que apresentam algum tipo de impedimentos de longo prazo, podendo ser de várias naturezas, ressaltando-se a física, a mental, a intelectual e a natureza sensorial, as quais são capazes

de trazer uma série de dificuldades para a participação ativa na sociedade em igualdades de condições com todos (ONU, 2006).

Conforme a Cartilha da Inclusão (2005) a deficiência pode ser compreendida como qualquer comprometimento capaz de afetar a integridade da pessoa, trazendo prejuízos referentes ao processo de locomoção, de coordenação problemas na fala, na orientação espacial ou na percepção, na compreensão de informações, e no contato com outros seres humanos.

Em nível nacional, a deficiência está prevista no Decreto 3.298 /1999, o qual traz uma classificação referente a pessoas com deficiência, conforme pode ser evidenciado no quadro 1:

Quadro 1: Classificação de pessoas com deficiência

Grupos	Caracterização
Deficiência física	Alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplicia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;
Deficiência auditiva	Perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz
Deficiência visual	Cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60o; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores
Deficiência mental	Funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas

Fonte: (BRASIL, 1999)

Conforme se observa são vários os tipos de deficiências, sendo que no Brasil, aproximadamente, 25% das pessoas apresentam algum tipo de problema. Ressalta-se que as garantias de PCDs devem ser exercidas integralmente, sem nenhum tipo de diferença, devendo-se eliminar obstáculos para a inserção desses grupos na sociedade exercendo os seus direitos, como o de trabalhar, por exemplo (FRIEDRICH, 2016).

2.2 A INCLUSÃO SOCIAL

Após várias mudanças durante a história do Brasil passaram várias fases atinentes com o processo de inclusão, passando pelo período marcado pela ampla exclusão social depois pela segregação e integração social, e atualmente vem ocorrendo a busca pelo processo da inclusão social (BAHIA.2006).

Salienta-se que a inclusão social deve nortear todo o sistema institucional direcionado a PCDs no território brasileiro devendo ocorrer a aceitação das várias diferenças pessoais. Dessa forma a inclusão social de pessoas com deficiência pode ser compreendida como o processo no qual sociedade deve estar continuamente capacitada para incluir, em todos os seus sistemas sociais, todas as pessoas incondicionalmente (BENVENHO,2014).

Nos últimos anos observa-se várias ações desenvolvidas com o escopo precípua de demonstrar a importância da inclusão e da acessibilidade de PCDs, seja na esfera educacional, na esfera laboral. ressalta-se que as melhores condições de acesso para esse público ocorrem por meio de associações e da conquista por diplomas legais que protejam pessoas com deficiências. A partir das previsões da Lei das Cotas, reforça-se pelo Decreto 5296/2004, PCDs e reabilitadas pela Previdência Social passam a ter direito à acessibilidade e à retenção no mercado de trabalho. Assim, as instituições empresariais devem se mobilizarem para que as práticas de igualdade e inclusão estejam vigentes no engajamento de empregabilidade dessas pessoas (PERLIN, 2016).

2.3 ATUAÇÃO DOS ADMINISTRADORES PARA A INCLUSÃO DE PCDs NO MERCADO DE TRABALHO

O papel dos Administradores na cultura de Inclusão social nas organizações empresariais está pautado na promoção da defesa do pluralismo por meio de um trabalho humanizado, onde todos os trabalhadores possam desenvolver suas habilidades nas organizações, tornando-se capazes de contribuir para o seu próprio desenvolvimento e da sociedade. Devem os gestores compreender que o crescimento do ser humano está pautado na intenção de que todos são capazes de realizar funções que proporcionem à realização de serviços de valor agregado cada vez mais alto, assim como, a possibilidade de estar sempre em destaque no âmbito profissional e no mercado de trabalho (ASSIS,2012).

No que se refere as pessoas com deficiência, é indispensável ressaltar que elas devem continuamente buscar a promoção da diversidade no mercado laboral para proporcionar um olhar de cada vez mais holística, promovendo a criatividade e a inovação através das experiências e opiniões que enriquecem todas as pessoas na esfera profissional. Além disso o bem-estar dos colaboradores é responsável por ocasionar um relacionamento profícuo e, conseqüentemente, uma satisfação mais ampla da clientela. Entretanto, isso apenas é possível por meio do reconhecimento, da dedicação e da inclusão das PCDs pois cada vez mais o salário não pode ser compreendido como o principal fator de importância para a satisfação dos empregados (SILVA, 2021).

Destaca-se que a partir do momento em que os administradores não são capazes de agir com a finalidade proporcionar segurança, formas adequadas de acolhimento, programas de saúde e bem-estar no ambiente laboral, com o escopo da efetivação de um ambiente que propicie uma maior igualdade entre pessoas com ou sem necessidades especiais, os

funcionários tendem-se a se distanciar das finalidades das empresas em razão de fatores psíquicos e sociais (PERLIN, 2016).

Salienta-se que os Administradores possuem a responsabilidade de garantir que ocorra a inclusão de PCDs no mercado de trabalho, que está ligada, diretamente, aos direitos fundamentais sociais ao trabalho e a assistência aos desamparados. No entanto a inclusão de pessoas com deficiência é marcada por vários desafios, pois muito mais do que uma mera aceitação deve-se buscar compreender as necessidades de cada indivíduo, reconhecendo o perfil profissional daqueles que têm condições de contribuir, de maneira, significativa, com o desenvolvimento da empresa (AVELINO, 2014; BAPTISTA, 2012).

Para que os desafios da inclusão de pessoas com deficiência sejam minimizados não basta somente que existam diplomas normativos que obriguem a inclusão, porque são várias as barreiras que impendem a efetivação da política de inclusão na prática cotidiana das instituições empresariais brasileiras (BAPTISTA, 2012).

Enfim, o ingresso de pessoas com deficiência no mercado de trabalho traz posicionamentos melhores da marca no mercado, diminuição de incentivos fiscais na folha de pagamento, melhoria no clima organizacional através do relacionamento interpessoal entre os colaboradores. Para os administradores a inclusão deve representar muito mais que questões econômicas e gerenciais, mas deve haver uma maior valorização dos colaboradores, aperfeiçoando suas acessibilidades, melhorando a liderança interna por meio da estrutura de conscientização, além da propositura de melhorias para o atendimento efetivo das necessidades específicas de cada pessoa (CAMPOS et al, 2013).

Os gestores devem possuir a percepção de que estar vulnerável não é um sinal de fraqueza, pois esse é o mito mais amplamente aceito sobre a vulnerabilidade – e também o mais perigoso, que chega ao ponto de, em vez de respeitar e admirar a coragem e a ousadia que estão por trás da vulnerabilidade, deixam o desconforto se tornar julgamento e crítica.

Vulnerabilidade não é algo bom nem mau: não é o que chamamos de emoção negativa e nem sempre é uma luz, uma experiência positiva. Ela é o centro de todas as emoções e sensações. Sentir é estar vulnerável. Acreditar que vulnerabilidade seja fraqueza é o mesmo que acreditar que qualquer sentimento seja fraqueza. Renunciar a emoções por medo de que o custo seja muito alto significa o afastamento da única coisa que dá sentido e significado à vida (BROWN, 2013).

Os gestores juntamente com a equipe que efetua a seleção deve estar preparada para viabilizar a contratação desse segmento. Principalmente, precisa ter claro que as exigências a serem feitas devem estar adequadas às peculiaridades que caracterizam as pessoas com deficiência. Se isso não ocorrer vai ser exigido um perfil de candidato sem qualquer tipo de restrição, o que acaba por inviabilizar a contratação dessas pessoas. Como tal pode configurar uma espécie de fraude contra a Lei de Cotas, que foi criada justamente para abrir o mercado de trabalho para um segmento que não consegue competir em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2017).

Os modos de elaboração pelos gestores de planos de ações efetivos para a inclusão e diversidade no âmbito empresarial, devem ter por base a Diversidade no quadro de pessoas; Diversidade em diferentes cargos; Diversidade na liderança e Reconhecimento do mercado (PULSE, 2022).

Objetivando a erradicação da cultura segregacionista e excludente de PCDs há a necessidade precípua de que os administradores atuem em prol do atendimento da demanda dos funcionários com necessidades especiais trazendo oportunidades para que se sintam úteis no mercado, com condições que sejam capazes de desenvolver suas habilidades, devendo ocorrer estudos das funções; identificação dos valores das diferenças entre os colaboradores, além de exercer a flexibilização das funções, dentre outras ações realizadas pelos gestores conscientes (AVELINO, 2014).

3 METODOLOGIA

No que se refere à metodologia a presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica integrativa, analisando-se múltiplos estudos presentes na literatura relacionada com os principais desafios para inclusão de pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho.

Para fundamentar a pesquisa houve a realização de investigações de várias teorias bibliográficas presentes nas bases de dados da Scientific Eletronic Library Online (SciELO), no Portal periódico CAPES e Google Acadêmico, com base nos seguintes descritores: profissional com deficiência, recrutamento, ambiente organizacional, qualidade de vida no trabalho.

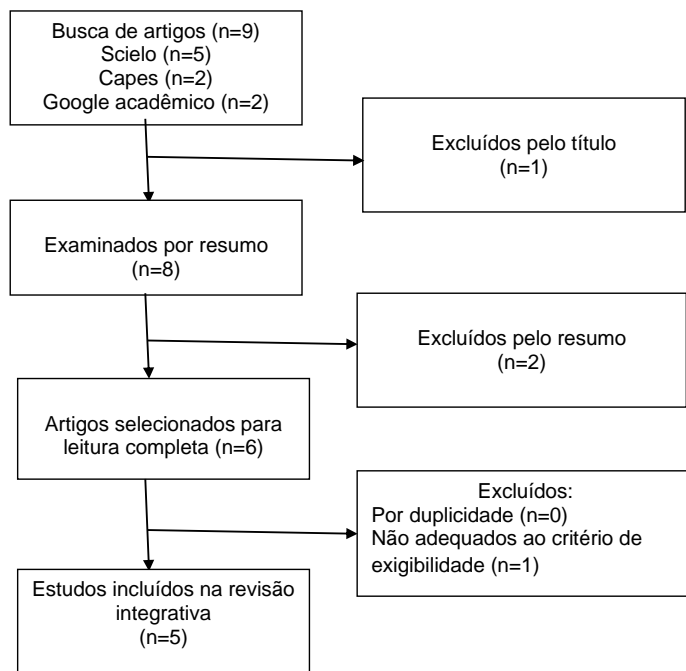
Dentre os critérios de inclusão apenas foram incluídos artigos que tratassem somente da inclusão de pessoas com deficiência no mercado, desconsiderando outros problemas.

O segundo critério de inclusão pautou-se no período de elaboração das fontes da pesquisa, sendo incluídos apenas fontes publicadas entre os anos de 2015 a 2022, sendo excluídas fontes de pesquisa antes desse período.

O terceiro critério de inclusão pautou-se na questão idiomática, sendo incluídos na pesquisa apenas fontes teóricas escritas ou devidamente traduzidas para a língua portuguesa, sendo, dessa forma, excluídas fontes de pesquisa escritas em outros idiomas.

Posteriormente a realização dos critérios de inclusão e de exclusão encontram-se 9 artigos, entretanto apenas 5 artigos estavam relacionados com o tema, sendo 1 artigo encontrado na base de dados do Google Acadêmico, 2 na base de dados SCIELO e 2 no portal de periódicos capes. Ainda é válido afirmar que artigos disponibilizados em mais de uma base de dados foram contabilizados apenas uma vez (figura 1).

Figura 1: Quantidade de artigos conforme a base de dados



Fonte: Próprio autor (2022)

Posteriormente, a seleção dos artigos que seriam utilizados na presente pesquisa teve a necessidade da elaboração do Quadro 2 identificando os seus autores, o ano de publicação, a base de dados na qual estão disponibilizados os artigos científicos, a metodologia e os resultados constatados.

Quadro 2: Fontes teóricas utilizadas na pesquisa

Autor (ano), título e base de dados	Objetivos	Metodologia	Resultados
Pinheiro L.R.S. (2015) Desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo sobre a percepção dos envolvidos SCIELO	Analisar os desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho segundo a percepção da pessoa com deficiência e dos gestores da organização pesquisada.	A pesquisa teve natureza qualitativa e caráter exploratório descritivo. Participaram do estudo 6 sujeitos de uma mesma empresa, dentre estes, 3 pessoas com deficiência e 3 gestores, de ambos os sexos e que tinham entre 19 e 38 anos de idade	A falta de informação sobre as reais capacidades das pessoas com deficiência as leva a exercerem funções incompatíveis com seu perfil, gerando insatisfação e sentimentos de incapacidade. Por outro lado, foram evidenciadas contribuições importantes para a pessoa com deficiência a partir da sua inserção no mundo do trabalho, no que se refere ao sentimento de capacidade/utilidade, ao relacionamento interpessoal, à oportunidade de desenvolvimento e independência.
Perlin A.P. et al.(2016) Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho	Visa compreender e identificar a percepção dos colaboradores com deficiência em	A pesquisa caracteriza-se como exploratória e adotou como método o estudo de cãs	Os principais resultados revelaram que há uma boa percepção por parte dos colaboradores em relação ao processo de inclusão na empresa,

SCIELO	relação ao processo de inclusão em uma das maiores indústrias de cerâmica da América Latina		e foram destacados pontos favoráveis, tais como oportunidade e valorização
Fialho C.B. (2017) Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional: responsabilidade social ou obrigação legal? CAPES	Buscou-se entender como as empresas planejam a contratação de Pessoas com Deficiência.	Foram realizadas entrevistas com dois gestores que trabalham com o recrutamento destes profissionais	Foi possível identificar que a admissão é feita sem planejamento para enquadrar o candidato com as necessidades da empresa. Detectou-se que os indivíduos são selecionados para que uma legislação seja cumprida e a empresa não seja autuada pelos órgãos fiscalizadores.
Silva L (2021) O papel do Administrador na cultura de Inclusão social e diversidade nas organizações CAPES	Analisar o papel do Administrador na cultura de Inclusão social e diversidade nas organizações.	Pesquisa bibliográfica	Por fim, reafirmo que o mais importante que cumprir as cotas é capacitar as pessoas, retê-las e desenvolvê-las dando uma perspectiva de propósitos para essas pessoas com deficiência nas organizações e na sociedade.
Gimenes A.M. (2021)	Buscou compreender as	Pesquisas teóricas e de campo	A pesquisa de campo mostrou que a maioria dos

<p>A dificuldade da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho</p> <p>Google Acadêmico</p>	<p>dificuldades da inclusão do deficiente no mercado de trabalho</p>		<p>respondentes tem curso superior, o que desqualifica as justificativas do mercado de trabalho em não contratar PcD em razão da falta de experiência ou capacitação. Após todos esses levantamentos, os objetivos desse artigo foram analisar as dificuldades da inclusão dos PcDs no mercado de trabalho, destacar a importância de se dar respaldo ao assunto, diagnosticar os motivos que levam as PcDs a ficar fora do mercado de trabalho e o que já tem sido feito para melhorar isso, como por exemplo as leis de incentivo que os amparam</p>
---	--	--	--

Fonte: Os autores (2022)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme Pinheiro (2015) já se nota um amplo avanço nas conquistas de PCDs a espaços no mercado trabalhista, principalmente, em razão de leis existentes no país, como, por exemplo, a lei de Cotas, sendo esse diploma normativo de suma importância no que se refere ao processo de inclusão desse público. No entanto, não basta apenas que vagas sejam oferecidas

nas empresas por imposição legal a pessoas com deficiência, mas deve-se buscar, continuamente a oportunidade para a ascensão e desenvolvimento dentre dos órgãos empresariais, havendo a necessidade de que administradores contribuam para que o preconceito seja extinto.

Dentre os papéis principais das políticas organizacionais por meio da atuação de administradores de empresas, conforme Perlim et.al (2016) é o compromisso para minimizar as questões relacionadas com a exclusão social, através de ações, destinadas a inclusão de PCDs no mercado de trabalho. Assim é necessária a capacitação dos gestores de recursos humanos que atuam juntamente as pessoas com deficiência, pois esses profissionais devem proporcionar o acompanhamento contínuo para reduzir as dificuldades no que se refere inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, fazendo com que esse grupo se sinta capaz e produtivo.

Fialho (2017) defende que os administradores de empresa devem estar atentos para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, por questão social, mas também devem ficar atentos para cumprir o que preceituam as leis nacionais sobre a obrigatoriedade da contratação de PDCs, evitando-se, dessa forma que as empresam sejam responsabilizadas e penalizadas, causando prejuízos na lucratividade em decorrência de multas.

Silva (2021) afirma que o papel do administrador nas organizações empresariais além de buscar o cumprimento das cotas deve buscar capacitar as PCDs , retê-las e desenvolvê-las proporcionando uma perspectiva de propósitos para esses indivíduos com deficiência nas organizações e, consequentemente, na sociedade.

Pinheiro (2015) ainda defende que a contratação de PCDs somente para cumprir a legislação, sem que ocorra a remoção de obstáculos poderá contribuir ainda mais para a ratificação do estigma de que pessoas com deficiência não são dotadas de

competências para integrar um mercado altamente marcado pela competitividade.

Por meio da atuação de administradores, Perlim et.al (2016) afirma que poderá haver um maior reconhecimento além da promoção de maiores oportunidades para PCDs, trazendo contribuições sociais significativas, que somente podem ocorrer por meio do desenvolvimento de planos de ações em prol do atendimento das principais necessidades de pessoas com deficiência sendo extremamente importante para as organizações empresariais, pois a diversidade dentro das empresas, atualmente, é considerado como algo vantajoso para a competitividade na concorrência do mercado capitalista.

Silva (2021) ainda discorre que no papel executado pelos administradores há a necessidade de realizar os estudos das funções; identificar o valor das diferenças entre os colaboradores; exercer a flexibilização das funções; combater a exclusão das pessoas com deficiência através da cultura de inclusão e políticas de conscientização interna da companhia; investir em programas de qualificação profissional. Proporcionar ginásticas laborais e outros programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) para garantir a eficiência no desempenho das atividades.

Em conformidade com o pensamento de Pinheiro (2015) para profissionais dedicados à área de gestão de pessoas, o desafio consiste na elaboração de estratégias adequadas, por meio da utilização de instrumentos capazes de contemplar a avaliação integral de PCDs a partir de suas competências para que, possam, verdadeiramente, sentirem-se totalmente inseridas dentro das instituições empresariais. Os administrados de RH devem acompanhar pessoas com deficiência da forma mais próxima possível objetivando, dessa forma, lograr mais eficientemente a questão atinente com a adaptação nos postos laborais, oferecendo e aumentando os espaços capazes de escutar e auxiliar nas principais dificuldades dessas pessoas.

Silva (2021) ratifica o papel do administrador no que se refere a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalhos:

O Administrador tem por responsabilidade proporcionar e garantir a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, que está diretamente ligada a dois direitos fundamentais sociais que são - o direito ao trabalho e assistência aos desamparados. Mas, inclui-los exige muito mais que aceita-los, é entender a essência de cada indivíduo e reconhecer o perfil profissional desses que têm condições de contribuir significativamente com o desenvolvimento da empresa. Conforme dados divulgados pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2015, divulgada pelo Ministério do Trabalho, 403,2 mil pessoas com deficiência atuam formalmente no mercado de trabalho, correspondendo a um percentual de 0,84% do total dos vínculos empregatícios. Esses dados são proporcionais às melhorias ocasionadas a partir da aplicação da Lei nº 8.213, de julho de 1991, também conhecida como Lei de Cotas, que obriga o preenchimento de 2% a 5% das vagas do quadro de funcionários serem preenchidas com pessoas reabilitadas ou com deficiência. Apesar disso, não basta apenas que se exista uma lei para que a inclusão seja aplicada, pois inúmeras são as barreiras que impendem que a política de inclusão se torne realidade prática cotidiana em nossas organizações. Trazer pessoas com deficiências para as empresas e inclui-las proporcionam melhor posicionamento da marca no mercado, redução de incentivos fiscais na folha de pagamento, melhora no clima organizacional por meio do relacionamento interpessoal entre os funcionários. Mas para os gestores a inclusão deve ir além dos fatores financeiros e gerenciais como proporcionar a valorização dos funcionários, aperfeiçoar a acessibilidade, melhorar a liderança interna

através da estrutura de conscientização e propor melhoria das necessidades especificam de cada indivíduo.

Observa-se que os administradores possuem papéis indispensáveis para a inclusão de pessoas com deficiência, sendo necessário que atuem para mostrar para PCDs que são sujeitos ativos e responsáveis pelo desenvolvimento da empresa.

Gimenes (2021) afirma que as instituições empresariais devem garantir oportunidades iguais aos colaboradores funcionários, com atividades e palestras que conscientizem a todos as particularidades e direitos das PCD's produzindo, dessa forma, um ambiente saudável e capaz de incentivar esse PCD a crescer dentro da empresa como qualquer outro funcionário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da presente pesquisa concluiu-se que são vários os pressupostos legais para a inclusão de PCDs no mercado de trabalho, no entanto na prática da inclusão em alguma atividade profissional está distante de ser efetivada, pois apenas uma pequena parcela consegue ingressar no mercado trabalhista. São várias as dificuldades em razão de não terem conhecimento de seus direitos, falta de capacitação, não cumprimento das leis pelas empresas, ou a falta de informação e de interesse dos empregadores.

Assim evidencia-se o motivo de haver tantos entraves para a inclusão de PCD's no mercado de trabalho. Apenas quando as empresas proporcionarem oportunidades iguais a todos os colaboradores, produzindo ambientes menos excludentes e incentivadores de PCD poderá ser efetivada a inclusão.

Sugere-se que sejam elaboradas investigações futuras em prol de que se tenham mais estudos sobre a inclusão de pessoas com deficiências no mercado laboral, e dessa forma,

buscar formas com a finalidade de melhorias nas ações afirmativas relacionada a contratação das empresas de PCDs.

REFERÊNCIAS

ASSIS, A. M. **A socialização de Pessoas com Deficiência**: um estudo de caso numa organização de grande porte. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de São João del-Rei – Minas Gerais, 2012.

AVELINO, C. N. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 8, n.1, São Paulo: Faculdades Network, 2014.

BAPTISTA, F. C. C. **Análise das práticas de RH voltadas às pessoas com deficiência nas organizações**. In: SemeAD, 15, 2012, São Paulo. Anais...São Paulo, 2012. p. 7-8.

BAHIA, Melissa S. **Responsabilidade Social e Diversidade nas Organizações**: Contratando Pessoas com Deficiência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BENVENHO, Sílvia Helena. **A Inclusão do Deficiente no Mercado de Trabalho**. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_12_1295382099>. Acesso em: 23 set. 2014.

BRASIL. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 2. ed. – Brasília: MTE, SIT, 2007

BROWN, B. **A coragem de ser imperfeito** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

CARTILHA DA INCLUSÃO. **Dos direitos das Pessoas com deficiência.** Minas Gerais, 2005. Disponível em: <[Http://www.mpggo.mp.br/portalweb/hp/41/docs/cartilha_inclu_sao_puc.pdf](http://www.mpggo.mp.br/portalweb/hp/41/docs/cartilha_inclu_sao_puc.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2022.

CAMPOS et al. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 560-573, set.2013.

FIALHO, C. B. Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional: responsabilidade social ou obrigação legal? **ReCaPe** | Vol.7 | Nº. 3 | Ano 2017 | p. 44.

FRIEDRICH, R. W. Pessoa com deficiência no mercado De Trabalho: Dificuldades na inclusão. **Mostra internacional de trabalhos científico.** UNISC,2016.

ONU - Convenção sobre os Direitos das Pessoas com deficiência. Assembleia Geral das Nações Unidas, 2006. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/714_1.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2022.

PERLIM, A. P. et al. **Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho.** Editora Unijuí • ano 14 • n. 34 • abr./jun. • 2016.

PINHEIRO, L. R. S. Desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo sobre a percepção dos envolvidos. **Perspectiva**, Erechim. v. 39, n.148, p. 95-109, dezembro/2015.

PULSE. 35 dicas de planos de ação para Diversidade e Inclusão. E-Book, 2022. Disponível em:file:///C:/Users/ricar/Downloads/35%20DICAS%20DE%20ACAO%20PARA%20INCLUSAO.pdf.Acesso em 12 de junho de 2022.

SILVA, L. F. **INCLUSION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN THE LABOUR MARKET:** Challenges and Overruns on the desktop. Work Course Conclusion of Social Work: Estácio de Sá University, 2015.

SILVA, L. **O papel do Administrador na cultura de Inclusão social e diversidade nas organizações.** LinkedIn, 2021. Disponível em:<<https://pt.linkedin.com/pulse/o-papel-do-administrador-na-cultura-de-inclus%C3%A3o-e-nas-lenivaldo-1f>>Acesso em 12 de março de 2022.

GESTÃO DE CONFLITOS: UMA ABORDAGEM SOBRE O PAPEL DO LÍDER NA RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Carla Lopes da Silva Paulino

Brenda Marcelly Oliveira Fortes

Davi Rocha Freitas

Rhubens Ewald Moura Ribeiro (Orientador)

RESUMO

Os conflitos são situações que ocorrem tanto na vida profissional ou pessoal de todo indivíduo. Situações que devem ser conduzidas de uma maneira correta para que não prejudique ambas as partes. Este estudo teve como principal objetivo investigar o papel do dirigente na gestão de conflitos no setor público e privado, fazendo um comparativo entre as empresas "A" (empresa pública) e "B" (empresa privada), ambas localizadas no estado do Piauí. Neste estudo foi utilizado o tipo de pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, bem como as técnicas de pesquisa bibliográfica e de campo. Os dados foram coletados por meio de entrevista e analisados através de técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados deste estudo demonstram que a presente pesquisa contribuiu para que os dirigentes das empresas A e B compreendam que os conflitos organizacionais podem proporcionar efeitos potencialmente positivos como negativos para a empresa, e que o diálogo é o método de comunicação praticado para abordar uma circunstância conflitante, além de manter a calma para se chegar a um entendimento entre as partes envolvidas.

Palavras- chave: Gestão de Conflitos; Organização pública; Organização Privada.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em mundo em constante mudanças, as organizações notam a necessidade de investir em gestão de pessoas atuante, tendo em vista que o sucesso da empresa, vem da decorrência de uma boa administração de recursos humanos. As pessoas são o capital mais importante na organização, impactando diretamente na competitividade no mercado atual (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014).

Na procura desenfreada pelo sucesso, as empresas requerem muito dos funcionários, podendo gerar situações de ansiedade, e estresse, quando ocorre isso, nem sempre o que foi planejado sai da maneira esperada, pois cada indivíduo pensa e age de maneiras diferentes, o que impacta diretamente na tomada de decisão e na resolução dos problemas.

É notório que em todo ambiente, seja familiar, conjugal, universitário e organizacional a presença de conflitos, esses conflitos são gerados mediante contato diário com pessoas totalmente distintas, sendo habitual em alguns momentos que essa convivência gere problemas, por isso, faz-se necessário a Gestão de Conflitos, para melhoria na qualidade de vida em qualquer ambiente (MALANQUINI; SILVA, 2019)

De acordo com Vagner e Gabrieli (2021), os conflitos estão presentes em qualquer cotidiano, sendo difícil de evitar, mas sendo possível de administrar por meio de monitoramento contínuo. Caso não identificado no tempo certo, esses conflitos podem levar a situações que fogem do controle habitual, podendo ser prejudiciais as organizações. Se não forem administrados corretamente, podem acabar interferindo diretamente no estímulo dos trabalhadores.

Na procura constante pelo sucesso, as organizações demandam muito dos colaboradores, podendo ocasionar ansiedade e estresse na equipe de trabalho, tendo como foco principal atingir os objetivos. Em situações semelhantes a essa, nem sempre as metas saem conforme esperado, pessoas totalmente distintas que acabam pensando de formas diferentes,

essas diferenças individuais acabam gerando conflitos (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012).

Segundo Ricci, Lima e Begnami (2016), a palavra conflito vem do latim, *conflictu*, que significa embate dos que lutam, caracterizado por um desentender entre duas pessoas, um desacordo, desavença ou colisão, denominadas forças que geram resultados negativos na busca por uma atividade que coloquem em um patamar de destaque.

Diante dessas afirmativas, a gestão de conflitos é de suma importância, trazendo melhorias para a organização em todo o geral. Então eis que surgiu a questão de pesquisa: quais as maiores dificuldades que um gestor da iniciativa pública e privada possam encontrar em seu ambiente de trabalho? Logo, o objetivo geral, em síntese consiste em analisar o papel do dirigente na gestão de conflitos no setor público e privado.

No intento de alcançar o objetivo geral, buscou-se como objetivos específicos: i) Compreender o conceito de conflito; ii) Investigar os pontos positivos e negativos da gestão de conflitos; iii) Diagnosticar o papel do gestor na gestão de conflitos; iv) Identificar os principais motivos gerados de conflitos.

A partir do problema e objetivos elencados, o presente artigo investiga o papel do dirigente na gestão de conflitos no setor público e privado, fazendo um comparativo entre as empresas "A" (empresa pública) e "B" (empresa privada). O conflito é algo que está presente no cotidiano das relações interpessoais, representando divergência de opiniões que podem se chocar e ocasionar situações negativas ou positivas para a empresa. Quando mal solucionados podem ocasionar na demissão dos envolvidos, desmotivação da equipe e afetar a convivência entre os envolvidos, tanto na vida pessoal como profissional.

O artigo em questão, busca responder quais as maiores dificuldades que um gestor da iniciativa pública e privada podem encontrar em seu ambiente de trabalho. Este estudo tem como principal objetivo mostrar o papel do dirigente na gestão de

conflitos no setor público e privado, fazendo um comparativo entre as empresas A e B e apresentando a maneira com que o líder trata esse tipo de situação e o envolvimento com funcionários. Para isso, foram identificados e analisados os conflitos existentes nas empresas e as maneiras para solucionar conflitos de forma eficaz.

Esta pesquisa de caráter exploratório e descritivo foi dividida em duas partes. A primeira que se baseou na pesquisa bibliográfica para fundamentar o estudo, explicando o conceito de gestão de conflitos, os níveis de gravidade dos conflitos, os conflitos existentes em uma organização pública e privada e as maneiras para solucioná-los de forma eficaz. A segunda parte trata-se de uma pesquisa de campo, utilizando-se da técnica de entrevista para colher os dados da empresa A e B. Foram aplicados uma entrevista semiestruturada junto aos dirigentes das empresas citadas.

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira: introdução, referencial teórico, análise e discussão dos resultados, conclusão e referência bibliográfica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO E TIPOS DE CONFLITOS

O conflito é algo comum na vida dos seres humanos, seja ele pessoal ou profissional. É importante que o indivíduo saiba lidar e até mesmo administrar esses conflitos que surgem no seu dia a dia. Conflitos mal administrados podem ocasionar sérios problemas para os envolvidos e atingir diretamente no resultado da empresa.

Griffin (2007, p. 450) destaca:

Enquanto o conflito for administrado de forma cordial e construtiva, tende a servir a um propósito

útil para a empresa, favorecendo o crescimento, possibilitando altos níveis de produtividade providos de motivação e iniciativa. Por outro lado, como o conflito é inevitável e pode causar efeitos indesejados, compete aos administradores encontrar e manter uma forma adequada de gerenciar o nível do conflito da equipe e encaminhar as devidas resoluções, não prejudicando o desempenho e a interação da equipe.

Existem conflitos que podem fazer bem para a organização. São aqueles que despertam a discursão de ideias, que tem como objetivo promover o crescimento da empresa e dos envolvidos no processo. Como por exemplo: a melhor estratégia para o lançamento de um novo produto no mercado, a redução de custos na empresa, dentre outros. Existem os conflitos destrutivos, que são prejudiciais para as empresas e que afetam diretamente o desempenho das equipes e o lucro da organização.

Berg (2012, p.21) ressalta:

É importante lembrar que, embora o conflito seja taxado como uma situação negativa dentro das organizações, ocasionado principalmente por falha de comunicação e competições de interesses pessoais, os conceitos modernos mostram que este fenômeno também pode ser explorado para encorajar a autocrítica, a criatividade e a propensão para a aceitação de mudança.

Segundo Matos (2014. p. 88):

Quando bem administrado, o conflito torna-se positivo, resultando, então, em inovações, oportunidades, enriquecimento pessoal e organizacional expansão e vitalidade autossustentados. Cria-se o clima de estímulo a criatividade e a produtividade.

O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade. Conforme Chiavenato (2010, p.78), podem ser:

a) conflito percebido, quando as partes sabem e compreendem que o conflito existe pois percebem que seus objetivos são diferentes e há possibilidade de interferência ou bloqueio, b) conflito experimentado: quando há sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e 10 outras e c) conflito manifestado: quando é evidente o conflito por meio de um comportamento de intervenção ativa ou passiva por, pelo menos, uma das partes.

É comum na vida pessoal ou profissional do indivíduo existirem conflitos, mas na grande maioria das vezes o dirigente tem um certo receio de comentar esse tipo de ocorrido, por receio de expor uma imagem de desorganização, falta de controle com os seus liderados e trazendo resultados negativos para a empresa.

Torres (2012, p. 26) ressalta:

O conflito pode ter efeitos nefastos desencadeando sentimento de frustração, hostilidade e ansiedade, pois as partes envolvidas vêem a outra como um bloqueio ao atingir dos seus objetivos podendo afetar a habilidade e desempenho de tarefas e o bem-estar das partes envolvidas.

Por outro lado, existem conflitos que podem trazer resultados positivos para empresa. Um confronto de ideias que podem despertar curiosidades, interesses e uma competição saudável entre os membros da equipe.

O dirigente tanto da iniciativa pública ou privada tem o dever de gerenciar esses tipos de conflitos, sejam eles destrutivos ou construtivos. Entendendo e escutando as partes envolvidas,

procurando sempre a melhor solução para resolver o problema. Os conflitos ocorrem no ambiente organizacional público e privado, pois são constituídas por pessoas com desejos e pontos de vista diferentes. O funcionário público por possuir uma certa estabilidade e o privado por depender de seu desempenho para manter-se no emprego.

Ceribeli e Merlo (2016, p.114) destacam:

Que uma boa comunicação entre os envolvidos nas situações de conflito, o respeito e a utilização de informações palpáveis, são elementos essenciais para se garantir que haja a compreensão dos problemas de ambos os negociantes.

2.2 CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

No setor público os conflitos possuem suas particularidades, na maioria das vezes eles estão ligados a resistência a mudanças, afeição a hábitos e norma, centralização de poder, superproteção para com determinado funcionário, comunicação ineficiente, entre outros.

Quinn (2003, p.67) ressalta:

A deficiência na comunicação interpessoal pode causar graves problemas entre os funcionários, pois as pessoas se tornam mais resistentes às mudanças, há um afastamento dos indivíduos e uma consequente redução de moral e produtividade.

No setor privado, os conflitos que aparecem com mais frequência, são aqueles que estão relacionados à desunião da equipe, falta de entendimento de informações, ambição exagerada e a falta de interação. Dependendo da dimensão ou grau em que o conflito se encontra, seja em uma empresa pública ou privada, a maneira com que o gestor vai lidar com esse tipo

de situação é de extrema importância para a empresa e o bem-estar da equipe.

Cavalcanti (2006, p.78) enfatiza que:

Gerir um conflito compreende escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação conflituosa, direcionando os conflitos para construtivos em vez de destrutivos, de forma a produzir bons resultados, em vez de um ambiente de trabalho hostil e improdutivo. Assim, o dirigente ganha um papel de destaque.

Conflitos necessitam ser geridos e muitos deles poderiam ser evitados se as partes envolvidas dialogassem entre si. Os conflitos podem acontecer pela falta de visão global da empresa, quando os departamentos não estão interagindo entre si.

Matos (2014, p. 89) ressalta:

Conflitos não administrados levam uma organização ao caos. Como a sociedade moderna vive sob o impacto das transformações e as situações de mudanças normalmente geram conflitos, saber administrá-los é condição básica de eficácia gerencial.

O bom gerente é aquele que consegue identificar e resolver o conflito antes que ele possa trazer aspectos negativos para a equipe e a empresa. Além das capacidades de delegar, inspirar, ser criativo e confiante, o dirigente precisa ser um bom ouvinte e observador, pois em situações conflitantes, ele terá que observar o que está acontecendo com a equipe e escutar os membros envolvidos no conflito, no intuito de chegar a uma solução que seja satisfatória para ambas as partes.

Segundo Chiavenato (2004, p. 416) “O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas

possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram”.

2.3 ESTRATÉGIAS DE ADMINISTRAÇÃO E RESOLUÇÕES DE CONFLITOS

Existem diversas formas para solucionar conflitos. Kenneth Thomas e Ralph Kilmann propuseram um modelo, que recomenda 5 (cinco) maneiras eficientes para ministrá-los, que Berg denomina como estilos de administração de conflitos, que são: competição, acomodação, afastamento, acordo e colaboração, conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Estilos de Administração de Conflitos

Competição
É uma atitude assertiva e não cooperativa, onde prevalece o uso do poder. Ao competir o indivíduo procura atingir seus próprios interesses em detrimento dos da outra pessoa, é um estilo agressivo onde o indivíduo faz uso do poder para vencer.
Acomodação
É uma atitude inassertiva, cooperativa e auto sacrificante, oposto da competição, onde ao acomodar-se a pessoa renuncia aos seus próprios interesses para satisfazer os interesses de outra parte. É identificada como um comportamento generoso, altruísta e dócil.
Afastamento
É uma atitude inassertiva e não cooperativa, pois ao afastar-se a pessoa não se empenha em satisfazer os seus interesses e nem tampouco coopera com a outra pessoa. O indivíduo se coloca à margem do conflito, adiando-o ou recuando perante situações de ameaça.
Acordo
É uma posição intermediária entre a assertividade e cooperação, onde o indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados. O acordo significa trocar concessões, ou então procurar por uma rápida solução de meio termo.
Colaboração
É uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa tendo em vista encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Fonte: Berg (2012)

Desta forma, convém ao gestor saber lidar com esses tipos de problemas e reverter a situação ao seu favor no intuito de evitar ainda mais o desgaste da equipe e futuras demissões. É importante que os líderes mantenham a transparência com seus liderados, esclarecendo dúvidas, realizando *feedbacks* constantes e motivando a equipe.

Segundo Matos (2014, p. 88) explica que:

Administrar conflitos é uma tarefa cotidiana para os líderes e a negociação é sua principal ferramenta para este trabalho, e que a sua postura durante a mesma, precisa ser, a de um líder que busca a cooperação e a iniciativa de todos os liderados. O autor aconselha, que a aplicação de técnicas de negociação servirá para obter êxito na solução de conflitos.

É importante citar que as técnicas para a resolução de conflitos mencionadas no presente artigo são aplicáveis para empresas da iniciativa pública e privada. O dirigente tem o papel de entender e solucionar os conflitos, no intuito de melhorar os serviços prestados à população, no caso de empresas públicas. No setor privado, além de o dirigente encontrar uma solução para o problema, o gestor terá que desenvolver técnicas para manter sua equipe motivada para o atingimento de metas, pois na iniciativa privada o que irá garantir a permanência dele e da equipe na empresa serão seus resultados.

3 METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, em virtude de proporcionar maior familiaridade com o problema ou a

construir hipóteses. Descritiva, pois a intenção é descrever a realidade, porque visa identificar o papel do dirigente, tanto da iniciativa pública como privada, na gestão de conflitos.

Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa de campo, em que é analisado o papel do dirigente na gestão de conflitos de uma empresa pública e privada, fazendo um comparativo entre as empresas A e B.

As pesquisas descritivas recomendam relatos a circunstância e eventos de determinada realidade, requer do pesquisador uma sequência de conhecimentos sobre o que se anseia pesquisar. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque a fundamentação teórica e metodológica do trabalho implicou uma investigação em livros e artigos sobre a administração de conflitos nas organizações e de campo, porque foram coletados dados por meio de entrevistas e observação do pesquisador, uma vez que o objeto desta pesquisa se trata em analisar o papel do dirigente, tanto da iniciativa pública como privada.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A empresa "A" trata-se de uma empresa pública com aproximadamente 800 funcionários espalhados em todo estado do Piauí. O quadro é composto pela diretoria, que é formada por cinco membros, sendo um Diretor Administrativo, um Diretor de Gestão Comercial, um Diretor Técnico, um Diretor de Expansão e Operação Interior e um Diretor Financeiro. Os demais funcionários estão lotados nos setores administrativos e operacionais.

A empresa "B" trata-se de uma organização privada com 50 funcionários com atuação no ramo de saúde. Seu quadro é composto por: Diretor Geral, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Gerente, Coordenador, Médicos, Enfermeiros, Técnicos de enfermagem e colaboradores que fazem parte da equipe operacional da empresa.

Para a realização deste estudo, foram coletadas informações e entrevistas. Os dados coletados foram respondidos por um dos gestores da empresa "A" e "B".

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista como ferramenta que procura o conhecimento de opiniões e condições experimentadas. A coleta de dados ocorreu nas empresas "A" e "B" com tempo médio de duração de 20 minutos de entrevista com os gestores de ambas as empresas. As perguntas foram as mesmas para ambos os dirigentes.

A entrevista foi estruturada com o auxílio de um instrumento de coleta semiestruturado em que os pesquisados responderam livremente.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Analisando as entrevistas realizadas, foram observados alguns aspectos com relação à idade, tempo de serviço na atual função, grau de instrução, tempo de atuação como gestor, tempo de empresa e quantidade de pessoas na equipe.

O dirigente da empresa "A" tem 67 anos. Quanto ao tempo de serviço na atual função, foi informado que ele tinha 12 anos, nível superior completo, 22 anos atuando como gestor, 42 anos de empresa e 28 pessoas em sua equipe;

O dirigente da empresa "B" tem 35 anos. Quanto ao tempo de serviço na atual função, foi informado que ele tem 2 anos, pós-graduação completa, 2 anos atuando como gestor, 5 anos de empresa e 22 pessoas em sua equipe.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo tem como objetivo avaliar o papel do dirigente na gestão de conflitos no setor público e privado.

Para atingir este propósito, foram analisados quais as situações de conflito que normalmente surgem entre os colaboradores, as causas desses conflitos, as consequências que esses conflitos provocam ou podem provocar para a empresa, o posicionamento do gestor em relação aos conflitos existentes em sua equipe, dificuldades encontradas diante situações conflitantes, as vantagens e desvantagens que o conflito pode provocar, o que é feito para manter equilíbrio emocional durante uma situação de confronto entre os membros da equipe. Considerando a percepção dos gestores da empresa "A" e "B".

Para coletar os dados desta pesquisa, foram realizadas entrevistas junto a 2 (dois) dirigentes, sendo um da iniciativa privada e um do setor público. Esta pesquisa foi realizada no período de 18a 20de julho de 2022.

Nesta seção serão apresentados os dados coletados com os gestores das respectivas empresas. Inicialmente, para verificar a percepção deles em relação à temática explorada neste estudo. Para melhor entendimento, foi denominado o dirigente A sendo da empresa pública e o dirigente B da empresa privada, conforme quadro abaixo.

Quadro 2: Questionário

QUESTIONAMENTO:	GESTOR	RESPOSTA
Quais as situações de conflito que normalmente são observadas entre os colaboradores?	A	Informou que a divergência de opiniões, a falta de entendimento de informação, falta de comprometimento e a desunião entre equipes de diferentes setores.
	B	Afirmou que os conflitos que ocorrem com mais frequência são os relacionados a falha de comunicação, falta de planejamento e desunião da equipe.

Quais as causas desses conflitos?	A	As principais causas geradoras de conflitos é a falta de interação, fofocas e o sentimento de proteção por parte de algumas chefias com certos funcionários.
	B	A falta de planejamento (no que diz respeito as escalas de serviços nos finais de semana, feriados e plantões), falha no processo de comunicação e as fofocas são as principais causas geradoras de conflitos.
Quais são as consequências que esses conflitos provocam ou podem provocar para a empresa?	A	Cria problemas no relacionamento e aumenta o nível de estresse.
	B	Aumenta o nível de estresse, reduzindo a produtividade e a motivação da equipe.
Como os líderes têm se posicionado em relação aos conflitos na sua equipe?	A	Sempre procura conversar com os envolvidos, procurando entender o real motivo da discussão, para depois apresentar soluções para a resolução do conflito.
	B	Procura entender o ocorrido e depois oferece alternativas para a resolução do conflito.
Questionou se eles interferem quando o conflito não parece causar prejuízos para a empresa, por ser um conflito interpessoal entre os colaboradores.	A	Só interfere em conflitos que ele considera destrutivo, que trazem resultados negativos para empresa, como por exemplos os conflitos que causam desunião entre os membros da empresa e que podem ocasionar queda na produtividade.
	B	Interfere quando os conflitos passam a impactar a empresa, como por exemplo a queda de produtividade da equipe e a qualidade da prestação do serviço oferecido.

Quais as dificuldades encontradas diante de uma situação conflitante?	A	O orgulho por parte dos funcionários mais antigos e o apadrinhamento são os maiores obstáculos no momento da gestão de conflitos.
	B	Sua maior dificuldade consiste em fazer com que os envolvidos mantenham a calma e aceitem as mudanças estipuladas pela empresa.
Possuem autonomia para tratar os conflitos de sua equipe ou precisa recorrer à supervisão?	A	Possui total autonomia para resolver os conflitos que porventura venham surgir em seu departamento.
	B	Depende muito da gravidade do conflito, se for alguma situação que fuja do controle, a mesma, recorre ao líder imediato.
Quais são as vantagens e desvantagens que o conflito pode provocar?	A	Em relação aos conflitos, os mesmos podem apresentar vantagens e desvantagens, podem trazer resultados positivos para a empresa, por exemplo: a melhor estratégia a ser adotada para a redução de custos na empresa ou melhorias na qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, podem apresentar desvantagens, que podem trazer resultados negativos para a empresa, pois causam desunião entre os membros da equipe, ocasionando a queda de produtividade.
	B	Os conflitos podem apresentar pontos positivos quando estão relacionados a ações de melhoria e podem apresentar aspectos negativos, ou seja, que impacta diretamente no relacionamento

		dos membros da equipe e nos resultados.
Foi questionado aos gestores pelo fato de sua empresa existirem regras bem definidas para gerir as funções dentro da organização, se isso poderia reduzir ou aumentar as situações de conflitos?	A	Conflitos é algo que sempre irão existir, seja dentro ou fora de um ambiente organizacional. Mais quando uma empresa possui suas regras bem definidas e os funcionários estão cientes dessas regras isso acabou reduzindo as situações conflitantes.
	B	Quando uma empresa possui suas regras bem definidas e claras isso acaba reduzindo as situações conflitantes dentro da empresa.
Já presenciaram situações de conflitos na empresa e em que situações os conflitos ocorreram?	A	Vivenciou situações de conflitos. E que os mesmos ocorreram na maioria das vezes por divergência de opiniões e pela falta de comprometimento dos funcionários mais antigos que estão prestes a se aposentar.
	B	Presenciou situações conflitantes na empresa, e que as mesmas ocorreram por motivo de fofocas, divergência de ideias, falhas no processo de planejamento de escalas de serviço e funcionários com resistência a mudanças. Nessas situações o dirigente B informou que procura entender o ocorrido e depois oferece alternativas para a resolução do conflito.
Quais sinais podem ser percebidos e que ajudam a prever que vai acontecer um conflito?	A	A maneira de agir do colaborador dentro ou fora de seu ambiente de trabalho, podem ajudar a prever uma situação conflitante.
	B	O comportamento do colaborador ajuda bastante, a

		forma que ele vem tratando os clientes e colegas de trabalho
O que o gestor considera importante ao ser surpreendido por uma situação conflitante dentro da organização?	A	A primeira coisa a se fazer é manter a calma e entender qual o motivo da discursão, para depois apresentar soluções para as partes envolvidas no conflito.
	B	Procura levantar informações sobre o ocorrido, conversando com os envolvidos, mantendo sempre a calma no intuito de se chegar a um entendimento

Fonte: Os autores (2022)

Foi observado, em ambos os gestores, que o diálogo é o método de comunicação praticado para abordar uma circunstância conflitante, além de manter a calma para se chegar a um entendimento entre as partes envolvidas.

É imprescindível que antes de optar por qualquer decisão seja realizado um levantamento das circunstâncias ocorridas, assim como as pessoas envolvidas e seus comportamentos.

Dando continuidade a entrevista, conforme quadro abaixo.

Quadro 3: Questionário

QUESTIONAMENTO:	GESTOR	RESPOSTA
O que é feito para manter equilíbrio emocional durante uma situação de confronto entre os membros da equipe?	A	Afirmou que manter a calma e entender o problema é a melhor forma de encontrar uma solução.
	B	Manter a calma é a primeira ação a ser feita.
Qual foi o conflito mais grave, entre funcionários, que os gestores presenciaram	A	O conflito mais grave entre funcionários que ele presenciou foi decorrente da falta de comprometimento por parte de um

na empresa e o método utilizado para solucionar o problema?		funcionário com muito tempo de empresa e um prestador de serviço. O conflito se iniciou porque o prestador de serviço alegava que o funcionário fazia “corpo mole” para executar suas tarefas. O desentendimento foi se agravando, até chegar ao ponto de agressões verbais entre os mesmos. O dirigente informou que nesse tipo de situação o melhor a ser feito é manter a calma, escutar os envolvidos e apresentar uma solução que favoreça ambas as partes.
	B	Conflito mais grave presenciado foi decorrente a falha no planejamento da escala de serviço. Devido ao aumento de casos de covid-19 em Teresina, a equipe formada por médicos, enfermeiros e técnicos de enfermagem estavam sobrecarregados e com o nível de <i>stress</i> muito alto. O conflito se iniciou porque uma funcionária alegava que a coordenadora do setor montou a escala de serviço dos enfermeiros e técnicos de enfermagem de forma errada, onde alguns profissionais faziam 12 plantões durante o mês e trabalhavam finais de semana seguidos. Chegou um determinado momento que houve uma discussão entre a colaboradora e a coordenadora. O desentendimento foi se agravando, os ânimos se exaltando com o aumento do tom de voz entre os envolvidos. O método utilizado, segundo o gestor “B”, para solucionar o conflito foi escutar os envolvidos em uma sala reservada,

		no intuito de entender o real motivo da discussão e apresentar soluções. Depois de identificado o problema, o dirigente conversou com a coordenadora individualmente para verificar se a mesma estava tendo algum tipo de dificuldade e tirar todas as dúvidas referentes a organização de determinados procedimentos.
Qual a opinião deles sobre a importância da gestão de conflitos na empresa?	A	Conflitos são inevitáveis na vida das pessoas e saber lidar com esse tipo de situação é uma habilidade que todo gestor precisa, para poder manter a união, o equilíbrio emocional e a produtividade de sua equipe.
	B	Saber lidar com situações de conflitos na empresa é uma característica muito importante, pois conflitos mal resolvidos afetam diretamente a harmonia do grupo, afetando a assistência prestada ao paciente.
Quais suas recomendações para melhoria na gestão de conflitos?	A	Saber ouvir as partes envolvidas, manter a calma, ter controle sobre a situação e estimular o diálogo entre as partes envolvidas são atitudes que podem solucionar o conflito.
	[B	Manter a calma e entender o motivo da discussão é o primeiro passo. Em seguida, é preciso expor sua opinião sobre o ocorrido e apresentar soluções para a resolução do conflito.

Fonte: Os autores (2022)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O bom gestor tem que saber lidar com situações conflitantes existentes dentro da empresa. É preciso estar a par

dos acontecimentos que geraram os conflitos, para que essa situação seja tratada de forma correta sem prejudicar as partes envolvidas.

No decorrer da pesquisa foi observado que os conflitos existentes nas empresas (A e B) em estudo na visão dos dirigentes entrevistados são: Empresa (A): divergência de opiniões, a falta de comprometimento dos funcionários mais antigos que estão prestes a se aposentar, falta de entendimento de informação, e a desunião entre equipes de diferentes setores. Empresa (B): Falha de comunicação, falha no planejamento de escalas de serviços e desunião da equipe.

Os citados conflitos, na maioria das vezes, atrapalham no desempenho dos funcionários, qualidade dos serviços prestados e queda de produtividade.

Esses conflitos são gerenciados da seguinte maneira: Empresa (A): o dirigente procura manter a calma, conversar com os envolvidos e procurando entender o real motivo do discurso, para depois apresentar soluções para a resolução do conflito. Empresa (B): Primeiramente o dirigente procura escutar as partes envolvidas e em seguida apresentar soluções para o problema.

Foi observado que ambos os dirigentes utilizam a mesma técnica para solucionar os conflitos existentes em suas empresas, independentemente de qual foi a fonte geradora desse conflito. Na empresa A as fontes geradoras de conflitos que predominam são: falta de interação, fofocas, proteção de algumas chefias para com certos funcionários, ou seja, o "apadrinhamento". Na empresa B foram identificados como fontes geradoras de conflitos a falta de planejamento, falha de comunicação e fofocas.

Procurou-se no decorrer do trabalho apresentar o significado da palavra conflito, seus níveis de gravidade, e sua existência em uma organização pública e privada pesquisadas. As maneiras para solucionar conflitos de forma eficaz e investigar o papel do dirigente na gestão de conflitos também foi pesquisado.

Percebeu-se que independente de ser um dirigente da iniciativa pública ou privada, é preciso saber administrar os conflitos de forma eficiente, para que se possa manter o equilíbrio emocional, a qualidade dos serviços prestados e a produtividade de sua equipe, buscando sempre ouvir os envolvidos, mantendo a calma, estimulando o diálogo entre as partes e apresentando alternativas para solucionar esses conflitos.

A presente pesquisa contribuiu para que os dirigentes das organizações pesquisadas compreendam que os conflitos organizacionais podem proporcionar efeitos potencialmente positivos como negativos, e que administrá-los de forma ineficaz podem provocar consequências graves para a empresa e a equipe, como por exemplo: o aumento do nível de estresse, desmotivação da equipe e queda na produtividade. À medida em que os conflitos são resolvidos, as suas soluções tragam consequentemente novos e diferentes conflitos que exijam novas oportunidades.

Com base no que foi visto na literatura e das observações feitas no decorrer da pesquisa, é preciso que se implemente estratégias de melhoria de atitude de relacionamento interpessoal, por meio de treinamentos e palestras motivacionais, ginástica laboral antes do expediente, pois ajuda a aliviar o *stress* dos colaboradores, implantação de ações de reconhecimento como criação de eventos em titular do funcionário do mês, que serve para aumentar a autoestima do funcionário e aplicação de *feedbacks* constates com a equipe, para que sejam identificados os pontos positivos e negativos, no intuito de desenvolver as pessoas e corrigir determinadas atitudes.

Para estudos futuros é recomendável que seja ampliada a presente pesquisa junto aos colaboradores para compreender a percepção quanto à existência de conflitos e às formas de resolvê-los.

REFERÊNCIAS

AIRES, M. M. M.; DELATORRI, M. S. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CONFLITOS NOS SISTEMA DE SAÚDE. **Ambiente Acadêmico**, [S.L], v.1, n.1, p.1-16, 2019. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/revista-ambiente-academico-v05-n01-artigo03.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2022.

ASSIS, A. F.; STRAUB2016, A. GESTÃO DE CONFLITOS: a oportunidade de aprendizagem através da exploração de divergências. **Fae**, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 220-231, dez. 2016.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, p. 15.

BERG, E. A. **Administração de Conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2012, p. 21 - 22.

BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 38.

CAVALCANTI, A. L. M. **O Dirigente e o Seu Papel na Gestão de Conflitos**: Um estudo de caso em empresa de Varejo de Vestuário masculino. 2006. 120f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2006.

CERIBELI, H. B.; MERLO E. M. Negociação Empresarial: um estudo multicasos. **Revista Protexito**, v.17, n.1, 2016, p.114.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o papel dos recursos humanos na organização**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 416.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 78.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ática, 2007, p 450.

MALAKOWSKY, H. F.; KASSIC, C. O CONFLITO NO AMBIENTE DE TRABALHO: estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 11, n. 1, p. 113-128, jan. 2014.

MATOS, F. G. **Negociação e conflitos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 88 – 89.

OLIVEIRA, A. V.; PIZZONI, T. G. P. GESTÃO DE CONFLITOS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: um estudo empírico em instituições públicas de ensino. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, [S.L], v.1 n.1, p 2, 17, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/47665/30052>. Acesso em: 01 jul. 2022.

PEREIRA, B. S. CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: como padrões comportamentais influenciam no desenvolvimento das organizações. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 22, 2014.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 67.

TORRES, S. C. **Estilos de Gestão Construtiva de Conflitos Numa Organização Empresarial**. 2012. 98f. Dissertação (Mestrado em Mediação e Interculturalidades) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015, p. 19.

O PAPEL DE UMA INSTITUIÇÃO BRASILEIRA NO PROCESSO DE RECOLOCAÇÃO (OUTPLACEMENT) DE SEUS EX-EMPREGADOS

Karina dos Reis Barradas
Laís de Souza Lima Pinheiro
Lucielma Mendes da Silva
Rhubens Ewald Moura Ribeiro (Orientador)

RESUMO

O processo demissional é um método que todo colaborador passa ao ser desligado da empresa. É nesse momento que o indivíduo pensa em uma forma de como se recolocar no mercado, ao mesmo tempo que precisa lidar com o momento de desemprego. Em vista disso, o *outplacement* é um método que pode ser adotado pelas empresas para ajudar as pessoas no processo de inserção no mercado de trabalho, humanizando cada vez mais o processo de desligamento. Dessa forma, as empresas podem contribuir assessorando, orientando, treinando ou de alguma outra forma que ajude neste processo. Porém, esse procedimento não é tido como padrão, ou seja, não é obrigatório dentro das organizações, e devido a isto poucas utilizam. É nesse contexto que é importante a discussão, por isso este trabalho tem como objetivo descrever como o *outplacement* pode contribuir para a otimizar o processo de recolocação no mercado de trabalho de seus ex-empregados.

Palavras-Chave: Demissão. Gestão Humanizada. Mercado de Trabalho. Outplacement.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2018) a área de Recursos Humano (RH) é uma das que mais sofre alterações dentro das empresas.

São tão vastas essas mudanças que em muitas organizações a denominação de administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo trocada para outras expressões como: Gestão de pessoas (GP), gestão de talento humano, gestão de parceiros, entre outras. É em vista disso que as empresas capacitam seus colaboradores de acordo com a atualidade porque a nova era está cada vez mais tecnológica, não só apesar da tecnologia as empresas têm pensado também no lado dos colaboradores em termos de saúde mental.

Com as equipes motivadas, colaboradores engajados e com boa produtividade nas empresas, os funcionários estão sendo vistos de forma positiva, proporcionando um bom clima organizacional uma vez que possui bom relacionamento com seus colegas e se sentem bem no ambiente em que está. Porém a demissão pode ocorrer por determinados fatores, para Gaulejac (2007) essa quebra de vínculo pode ser interpretada de várias formas, pois não é apenas a perda de um emprego. É a partir desse momento que a forma de ver o trabalho é singular para cada indivíduo. Com isso é necessário um “plano” pós demissão, que muitas vezes não ocorre nas organizações.

Caldas (2000) reflete-se que inevitavelmente a demissão é o meio mais adequado de promover mudanças organizacionais. Mudanças nas quais trazem impacto também para a vida do colaborador, a forma como o colaborador se sente as empresas não tem responsabilidade sobre isso porque é algo subjetivo de cada indivíduo, porém se as empresas buscassem métodos e estratégias para ajudar aqueles ex-colaboradores que não estão mais fazendo parte do grupo como forma de reeducá-los, instruindo, criando métodos ou planos de ações que minimizem o impacto de um desemprego na vida deles e os motivem a buscarem novos desafios.

Ainda de acordo com Caldas (2000), a perda de emprego pode sim ter severas consequências e que na maior parte das vezes, o que vai determinar a extensão e a gravidade desse impacto é o significado que, em seu íntimo, o indivíduo der a um

emprego em um conjunto da sua vida. Os impactos vão desde aspectos psicológicos, comportamentais e sociais.

Pinheiro e Monteiro (2007) dizem que a ruptura de uma pessoa de uma empresa pode causar bastante corrosões, podendo até mesmo causar traumas, repercutindo significativa na saúde mental. Por isso é muito importante que as empresas adotem uma forma de demissão mais humanizada pela responsabilidade social com a vida das pessoas, alguns métodos podem ser adotados como fazer uma entrevista de desligamento para identificar no que a empresa pode melhorar e ver a visão do funcionário sobre a empresa, outra forma de humanizar é dar apoio àquele profissional sobre sua recolocação no mercado, o outplacement ajuda o profissional a enxergar o mercado de trabalho de uma outra maneira, elaborar materiais e entregar para eles como uma forma de atualiza-los sobre as mudanças no mercado de trabalho e de demonstrar que a empresa se importa com a vida daquele ex-colaborador.

Diante do processo de desligamento de um colaborador, que é bastante completo, este trabalho se justifica tendo como problema a contribuição do outplacement para a recolocação dos ex-empregados no mercado de trabalho?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os impactos dos avanços tecnológicos, as marcas internacionalizadas e a economia diversificada são marcos decisórios nas relações de trabalho dentro das empresas alinhado ao mercado de trabalho. Reengenharia, downsizing, fusão, aquisição e privatização são termos da realidade dos negócios modernos. Assim, com essa reestruturação organizacional veio também com mais ênfase a crescente precarização das relações de trabalho, pois o mercado de trabalho é marcado pelas demissões individuais ou em massa. Diante desta realidade, esse artigo procura discutir e trazer a contribuição do outplacement no processo de recolocação no mercado de trabalho de ex-empregados. Em um cenário ao qual vivencia-se uma conjuntura

empresarial que vive em busca incessante pela competitividade empresarial.

A seguir, no Quadro 1, especifica-se para um melhor entendimento ao tema aqui proposto, os principais autores, conceitos e aplicações para pesquisa.

Quadro 1: Autores (as), conceitos e aplicações para a pesquisa

AUTOR (A)	CONTEÚDO (conceitos e categorias)	APLICAÇÃO
Peter Drucker	- O gestor eficaz - Práticas da gestão eficaz	- Compreender o processo operacional da administração na Gestão de Pessoas
Taylor; Frederick Winslow.	- Os princípios da Gestão Científica	- Compreensão do modo como nas sociedades humanas industrializadas os seus agentes se organizavam e organizam para produzir os bens de que necessitam.
Fayol; Henry	-Administração Industrial e Geral	- Ampliação da compreensão dos significados de: planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar.
Idalberto; Chiavenato.	- Desafios da Gestão de pessoas, a Gestão de Pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo, planejamento estratégico na Gestão de Pessoas. -Processo demissional e demissão responsável.	- Aprendizado sobre Gestão de Pessoas - Entender a Gestão Demissional
Carvalho; Claudio.	-Gestão Estratégica e Terceirização	- Gestão estratégica na manutenção e a terceirização de serviços
Fernandes, Maria Aparecida	-Gestão Organizacional: Realidade atual e perspectivas futuras.	- Gestão de Oportunidades, Organizacional e Empresarial.
Dutra; Joel a.	- Administração de Carreiras: Uma Proposta Para	- Compreender a Administração de Carreiras, instrumentalizar o

	Repensar a Gestão de Pessoas	planejamento individual de carreira. - Entender as condições para que as empresas possam construir e implementar Sistemas de Administração de Carreira.
Rocha; Vera Pinto Vieira da.	O Outplacement – Vivências e Experiências	- Entender as técnicas utilizados no Outplacement e seu conceito.
Caldas; Miguel Pinto.	- Outplacement no Brasil - Demissão: causas, efeitos e alternativas para a empresa e indivíduo	- Entender a questão de carreira, mobilidade e demissão nas empresas.

Fonte: Os Autores (2022)

Assim, para uma maior compreensão do *outplacement*, foi organizado a sessão em três tópicos principais, são eles: Gestão de Pessoas, Gestão Demissional e Outplacement e recolocação.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2003), Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais. E os processos básicos na gestão de pessoas são: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. Ainda para Chiavenato (1997), os indivíduos possuem papel importante nas organizações, na perspectiva de que as empresas devem administrar com as pessoas, e essas fazem investimentos nas organizações como: esforços, dedicação, responsabilidade, comprometimento, dentre outros, na perspectiva de terem retornos destes investimentos. Segundo Dutra (1996), em busca de novas oportunidades e crescimento profissional, as pessoas precisa refletir sobre suas carreiras, na perspectiva de que, quando se trata de capacitação, crescimento profissional e desenvolvimento de habilidades é algo que depende de cada pessoa.

Os negócios empresariais vivem hoje o que Drucker (2002a) chamou de sociedade reticular. De acordo com o autor, as empresas terão terceirizado todo o trabalho de suporte, ou seja, todas as atividades-meio, aquelas que não oferecerão oportunidades de carreiras, daqui a não muitos anos.

Como afirma Dornelas (2015), essa é a era do empreendedorismo, diversos fatores foram e vem sendo desenvolvidos para facilitar o desenvolvimento, como as novas relações de trabalho e empregos, a eliminação de barreiras comerciais e culturais e as novas configurações econômicas.

Quando se trata de gestão de pessoas Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso, Marques (2015) afirmam que as pessoas criam expectativas sobre as empresas, e esperam que elas adotem práticas que torne a política do ambiente de trabalho cada vez mais amigável e familiar, com o passar do tempo essas expectativas só aumentarão, ou seja, caso as empresas não se adaptem a estes novos desafios terão bastante dificuldade em encontrar colaboradores com talento e dispostos a continuarem na empresa.

Nesse contexto quanto mais a organização se aproxima de um ambiente familiar, mais complexo torna-se o processo de demissão. Para Lacombe (2011) é comum fazer o desligamento de pessoal, porém isso torna-se delicado pois fragiliza as pessoas que estão sendo demitidas, e devido a isso os funcionários que permanecem na organização podem exibir comportamentos parecidos com os que foram demitidos, ou seja, podem se desestabilizarem ocasionando o mal desempenho diante de suas atribuições.

2.2 GESTÃO DEMISSSIONAL

A gestão demissional é definida como o processo que visa minimizar o impacto sobre o colaborador, quando o vínculo empresa/trabalhador se encerra (FERNANDES, 2021).

Mesmo que muitas vezes a demissão precise ocorrer, seja como forma de manutenção e sobrevivência da empresa, ou seja, por causa de um ajuste ao mercado, aumento da produtividade ou outro motivo não citado, o processo de demissão é, na maioria das vezes, um acontecimento inevitável no mundo dos negócios, que acomete as empresas e os indivíduos (CARDOSO, 2017). Contudo, o que precisa ser levado em consideração, e a forma como são gerenciados esses desligamentos, seus impactos na economia, sociedade e principalmente na vida desse indivíduo.

Para Cardoso (2017), os cortes definitivos de funcionários, tem se tornado cada vez maior nos dias atuais, independentemente da situação econômica da empresa. O trabalhador vem se deparando a cada dia com diversos riscos, dentre eles, o de não ser reconhecido e não está aperfeiçoado o suficiente para responder as demandas. Pois por mais que o indivíduo se esforce, não existe garantias de que haja para ele lugar no mercado de trabalho.

Em um processo demissional, o respeito e a cordialidade são pressupostos obrigatórios e essenciais, pois trata-se de um momento delicado para o sujeito, preocupar-se com o funcionário com medidas que minimizem os impactos sociais provenientes do processo demissional é de essencial importância.

2.3 OUTPLACEMENT E RECOLOCAÇÃO

Segundo Terra (2008), o ato de demissão responsável surgiu dos primórdios de 1806 o governo da Inglaterra decidiu apoiar pessoas que voltavam de missões das colônias inglesas. Ficou mais forte nos Estados unidos (década de 60) quando foi preciso cancelar a missão Apolo, e então a NASA decidiu criar um programa para amparar os demitidos do projeto e possibilitando que eles se recolocassem no mercado de trabalho.

No Brasil de acordo com Ventura (2013) esse tipo de demissão começou a ser visto no final de 1999 e começo de 2000 quando houve a reestruturação das concessionárias de telefonia

devido a privatização do setor. O plano oferecia oportunidades de recolocação, incentivo a abertura do próprio negócio e até mesmo um preparo para aposentadoria.

Outplacement é definido como um serviço de consultoria que tem como objetivo diminuir os impactos negativos ocasionado pela demissão, buscando encontrar para ele uma colocação no mercado, capacitando-o é o que diz Ramalho (2001).

Para Pires (2011) O conceito de outplacement está interligado em uma relação que possui: a empresa que contrata esse tipo de serviço, o colaborador que é demitido, e a empresa que oferece o serviço de outplacement.

Em um contexto de empresa para Aquilanti e Leroux (1999) esse método surge nos meados da década de 60 como um serviço de consultoria para cargos no núcleo estratégico de uma organização. Buscando tornar as empresas mais flexíveis e competitivas foram eliminadas várias funções dos níveis hierárquicos e com isso surgiu-se a necessidade de as empresas recorrerem aos serviços de outplacement.

Para Martin e Lekan (2008) o outplacement é aplicado transversalmente às empresas, não importa qual o setor, esse método está em muitos países e é uma indústria que fatura em torno de 1,5 milhão de dólares por ano nos Estados unidos, e em países como a Espanha e a Bélgica está legalizado o que o torna um direito do trabalhador em determinados casos.

Sobre o serviço prestado para Pickman (2013), esse serviço é utilizado pelas empresas de forma externa, ou seja, buscam de outro lugar alguém que forneça, até mesmo as organizações que possuem capacidade para tornar o outplacement um trabalho interno, ainda sim preferem buscar “fora”. E isso ocorre justamente para deixar os funcionários em um ambiente mais confortável. De acordo com Rocha (2015) em 2015 foi realizado um estudo com a população portuguesa e conclui-se que os candidatos veem o consultor como fundamental

para o processo e isso é imprescindível para o sucesso do procedimento.

O ato de demissão deve visar para o ex-colaborador um sucesso na sua carreira, portanto do ponto de vista de um terceiro, que é o que afirma Heslin (2005), isso torna-se imparcial já que é algo observável, mensurável e verificável. Portanto o consultor de outplacement deve ser alguém que saiba elaborar um plano de carreira, conheça o mercado e suas oportunidades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Esta pesquisa é de caráter analítico e descritivo, tendo sido realizado um levantamento bibliográfico. É descritiva, pois segundo Gil (1999), essas pesquisas têm como objetivo a descrição de um fenômeno ou a consignação de relações. Para Vergara (2000) “não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Esta pesquisa trata-se de uma abordagem qualitativa dos dados, e com consulta as bases de dados do Google Acadêmico de periódicos e portais (CAPES e SciELO). Onde descreve a importância da utilização de um processo demissional para que o ex-funcionário possa ter menos impacto em sua vida após esse complexo processo que é a demissão.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

As análises foram feitas mediante levantamento de dados bibliográficos com pesquisas e discussões já existentes sobre o tema. A partir dessas informações foram feitos questionamentos o que levou a algumas discussões sobre o papel das instituições nesse processo de outplacement, a importância desse processo na vida dos colaboradores, como é feita essa recolocação e a falta de informações sobre o assunto.

O levantamento foi realizado nos periódicos: RAC, RAE, RAUSP, REGE, REGEPE, RECADM e nos portais Sciello e Spell. O período de busca abrangeu de janeiro de 2012 a junho de 2022, e foi constatado que poucos são os levantamentos relacionados ao tema, existem vários meios acadêmicos que não possuem nenhuma menção.

O levantamento foi feito por meio de busca de palavras relacionadas aos temas gerais da pesquisa (Outplacement, Recolocação e Demissão). Foi verificado um total de 125 artigos encontrados conforma apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Fontes de Levantamento Bibliográfico

FONTE	QUALIS	NOME	ARTIGOS ENCONTRADOS
RAC	A2	Revista de Administração Contemporânea	4
RAE	A2	Revista de Administração de Empresas	4
RAUSP	B1	Revista de Administração da Universidade de São Paulo	77
RECADM	B1	Revista eletrônica de ciências administrativas	2
REGE	B1	Revista de gestão da USP	0
REGEPE	B1	Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas	0
SCIELLO	PORTAL	<i>Scientific Electronic Library Online</i>	20
SPELL	PORTAL	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>	18
TOTAL			125

Fonte: Os autores (2022)

Dos 125 artigos verificados, 4 foram selecionados por possuírem em seu título e descrição alguma referência aos temas pesquisados. Sendo selecionados das seguintes revistas conforme Tabela 2:

Tabela 2: Levantamento por Tema

FONTE	OUTPLACEMENT	RECOLOCAÇÃO	DEMISSÃO
RAC	0	0	1
SCIELLO	1	0	0
SPELL	1	0	1
TOTAL	2	0	2

Fonte: Os autores (2022)

Diante do que foi possível coletar fica visível que os temas são poucos abordados no meio acadêmico, ainda existe bastante empirismo diante do método outplacement, e é mais comum encontrarmos a utilização do mesmo em outros países com mais intensidade. Também foi possível constatar que os temas com o passar dos anos foram ficando ainda menos debatidos, não encontrando nenhuma publicação com o período de 3 anos atrás.

O artigo que mais se aproximou do tema proposto por essa pesquisa foi o “Análise de Outplacement e Responsabilidade Social Empresarial na Cidade de Sucre – Bolívia” de autoria de Yucra Bejarano e Elmer Jhonathan. Pesquisa realizada em outro país, no caso a Bolívia, que analisa as características das empresas privadas de alguns setores, e avalia onde o Outplacement pode estar envolvido, trazendo isso como uma responsabilidade social para a empresa. A pesquisa obteve resultados onde indicam que o Outplacement pode ser aplicado aos trabalhadores ocasionando um grande benefício já que estão passando por uma fase em que precisam de superação, a pesquisa também indica que leis tributárias do país afetam na implementação do Outplacement.

Já neste artigo o foco é o papel das organizações nesse processo, como elas podem auxiliar e amparar o funcionário utilizando o Outplacement como uma ferramenta, o que não deixa de ser uma responsabilidade social para a empresa como

citado no artigo de Bejarano e Jhonathan, a diferença é que através deste artigo não vamos investigar de modo intenso os impedimentos para a realização dentro do país.

Esta pesquisa se justifica pela contribuição teórica para o tema já que poucas são as pesquisas que focam a atenção no assunto aqui proposto. Outra justificativa diz respeito a contribuição que essa pesquisa pode ter no conhecimento sobre o outplacement, em como pode acontecer a recolocação de ex-funcionários no mercado de trabalho, a importância de levar isso como responsabilidade social.

O estudo sobre outplacement amplia as organizações, levam a pensar que a concretização dos objetivos profissionais está interligada a prática desse método, vai muito além de recolocação profissional, e é uma via de mão dupla à medida que a empresa prepara funcionários para outras empresas, ele também recebe funcionários preparados (MACEDO, 1994).

Na prática as organizações fazem isso em sua maioria em cargos executivos, porém segundo Caldas (1998) a recolocação tem impacto na economia do país, pois quando os trabalhadores são demitidos e não conseguem outro emprego eles consomem menos do que quando estão empregados, e isso impacta negativamente na economia do país em que se vive.

Algo que deve ser explícito é a importância de que o consultor do Outplacement seja alguém empática, positiva, que estabeleça uma relação pessoal com o funcionário que está se desligando (AQUILANTI E LEROUX, 1999). É um momento de extrema fragilidade do indivíduo e isso apresenta grandes impactos em diversas áreas da sua vida.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi mostrar a importância de um procedimento pós demissão, especificamente o Outplacement. Como explicitado por diversos autores o processo após um período difícil – que é o desligamento de um funcionário – exige

bastante cuidado por parte da empresa e ter um agente que esteja disponível a ouvir o colaborador nesse momento é imprescindível. As organizações devem se atentar para como esse procedimento será feito.

Algo que merece destaque quando se trata de demissão é como o isso impactará nos demais funcionários, como eles verão essa demissão e a forma como ela é conduzida pode movimentar toda a organização ocasionando problemas quanto a execução de tarefas podendo alcançar os resultados da empresa.

É possível considerar que o Outplacement vai muito além de apenas uma recolocação no mercado de trabalho. Deve se analisar os menores e maiores impactos que uma demissão causa, recolocar um indivíduo no mercado impacta diretamente na economia do país, uma vez, que as pessoas estando empregadas elas consomem mais.

Um quesito importante que pode ser levantado a partir deste estudo é: como o processo de demissão pode impactar nos resultados financeiros de uma empresa? Diante da análise da pesquisa é possível destacar que assim como o funcionário que sai, o funcionário que permanece é abalado direto e indiretamente emocionalmente. E como já exposto o colaborador que permanece tende a sentir medo e receio que o mesmo ocorra com ele.

Diante disso, este estudo apresenta uma contribuição teórica para o conhecimento sobre o tema Outplacement e gestão demissional. Poucos são os registros encontrados sobre o tema. Portanto, através dessa pesquisa foi possível mostrar a importância de conhecer sobre um processo de demissão e tratá-lo de forma séria e cautelosa.

Para pesquisas futuras, compete uma investigação de campo para saber exatamente como uma empresa trata esse processo, podendo até mesmo ajudar a mesma e através dos resultados motivar demais organizações a utilizar o método. Além disso, existe uma necessidade de ampliar o foco e estudar a

relação entre o processo de demissão e o impacto financeiro de uma empresa.

REFERÊNCIAS

ANDREOLI, T. P.; ROSSINI, F. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

AQUILANTI, T.; LEROUX, J. An Integrated Model of Outplacement Counseling. **Journal Of Employment Counseling**, 1999.

CALDAS, M. P. **Carreira e mobilidade de executivos: 1988-1991**: pesquisa de executivos em processo de demissão e uma contribuição ao estudo do “outplacement” no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, 1992.

CALDAS, M.P. **Demissão, Plural e Singular**: Um estudo sobre enxugamentos de pessoal no nível organizacional e de perda de emprego no nível individual. São Paulo: EAESP/FGV, 1998.

CALDAS, M. P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para a empresa e indivíduo. São Paulo: atlas, 2000.

CARDOSO, Josiane de Fátima Daniel. **Gestão de Carreiras após demissão**. Taubaté-SP, 2017 (Dissertação)

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993, 4ª Edição.

DRUCKER, P. Os novos paradigmas da administração. **Revista Exame**, 1999.

DUTRA, Joel. S. **Gestão de pessoas - modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GAULEJAC, V. (2007). **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Ideias e Letras.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999

FIGUEIREDO, J. A. **Processo de desligamento de pessoal**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/8664/desligamento-umprocesso-delicado-e-que-gera-emocao.html/>. Acesso em: 20 de agosto 2022

HENRIQUE, P. **Demissão humanizada o que é e como realizar sem dor de cabeça**. Disponível em: <<https://bluke.com.br/demissao-humanizada-o-que-e-e-como-realizar-sem-dor-de-cabeca/>>. Acesso em: 18 de agosto de 2022

HESLIN, P. A. Conceptualizing and evaluating career success. **Journal of Organizational Behavior**. Disponível em: <<https://10.1002/job.270>>. Acesso em: 18 de agosto de 2022

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2011

MACEDO, Gutemberg. **Outplacement**: A Arte e a Ciência da recolocação. São Paulo: Maltese, 1994.

MARTIN, H.; LEKAN, D. **Individual differences in outplacement success**. Career Development International, 2008

PANTALEÃO, Sergio Ferreira. Entrevista de desligamento - oportunidade de "enxergar" a empresa. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/entrevista_desligamento.htm/>. Acesso em: 19 de agosto de 2022.

PICKMAN, A. J. **The complete guide to outplacement counseling**. Routledge, 2013

PINHEIRO, L. R. S.; MONTEIRO, J. K. Refletindo sobre desemprego e agravos à saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2007.

PIRES, C. **Consultor de Outplacement: Que perfil de competências?**. Lisboa: ISCTE IUL, 2011.

RAMALHO, N. **Preditores da eficácia do outplacement**. Lisboa: ISCTE, 2001.

REGO, A.; CUNHA M. P.; GOMES, J. F. C.; CUNHA, R. C.; CARDOSO C. C.; MARQUES, C. A. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 3.ed. Lisboa: Sílabo 2015.

ROCHA, V. P. V. **O outplacement** - Vivências e Experiências. Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Disponível em: <aberto.up.pt/bitstream/10216/80600/2/36615.pdf>. Acesso em: 20 de agosto de 2022.

TERRA, H. R. **Empreendedorismo e excelência em RH**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VENTURA, A. 21 Anos a Desenvolver Mercado. **Caderno especial Outplacement**. Human Resources Portugal, 2013.

QUILANTI, T. M.; LEROUX, J. An ntegrated Model of Outplacement Counseling. **Journal of Employment Counseling**, 1999.

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE PARA O ATINGIMENTO DE METAS EM VENDAS NA EMPRESA DE PRODUTOS MAGNÉTICOS

Hyago Guilherme Coelho da Silva
Iago Freitas de Sousa
Rhuan Mitchell Pereira da Silva
Luiz Carlos Alves Marinho (Orientador)

RESUMO

O presente artigo trata do líder como fomentador da motivação dos colaboradores de uma empresa de produtos magnéticos. Daí surge o seguinte questionamento: Até que ponto o líder influencia a motivação dos colaboradores no atingimento de metas da empresa? O estudo tem como objetivo geral analisar o poder da liderança como fator motivacional. A pesquisa teve caráter bibliográfica e documental, mas com uma perspectiva de verificar relatórios de vendas fornecidos pela empresa de produtos magnéticos no primeiro semestre de 2021 e 2022. Constatou-se que ao utilizar de estratégia para o crescimento das vendas, é preciso que o líder reconheça os fatores que impactam no desempenho das pessoas. Observa-se que tanto o clima agradável quanto às ações voltadas para o trabalho em equipe, engajamento das pessoas, motivação entre os colaboradores e as recompensas adequadas são fatores que impactam no desempenho das pessoas no trabalho. Dessa forma, conclui-se que os aspectos motivacionais devem estar associados diretamente às características de quem a lidera.

Palavras-Chave: Liderança. Motivação. Metas.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as empresas privadas estão pensando sobre a qualidade dos serviços oferecidos, fidelização dos seus clientes, dentre outros fatores, que precisam contar com uma prestação de serviço com excelência através de colaboradores

motivados e comprometidos com o sucesso da organização. Para que o desenvolvimento organizacional seja atingido, vários aspectos devem ser considerados, principalmente o modelo de liderança. Esse modelo envolve diretamente não apenas a qualidade dos produtos e serviços, mas também a qualidade do relacionamento, comunicação e trabalho integrado de seus colaboradores (MAXIMIANO, 2017).

Com base nessa premissa, o estudo do líder como fomentador da motivação dos colaboradores de uma empresa de produtos magnéticos evidenciará a sua influência diante dos liderados, avaliando também as melhores formas de se conduzir uma equipe para o cumprimento de metas. Daí surge o seguinte questionamento: Até que ponto o líder influencia a motivação dos colaboradores no atingimento de metas da empresa?

Pergunta norteadora que se configura como ponto de partida as seguintes hipóteses: o líder contribui de forma potencial para melhorar o processo de vendas e o estabelecimento de metas estruturadas dentro da realidade do mercado assegurando vendas consistentes. A escolha do tema deve-se a importância do poder da liderança na motivação dos colaboradores, considerando que é essencial para se manter uma equipe coesa e engajada, a atuação do líder, e consequentemente contribuir positivamente no incentivo, valorização e manter uma equipe motivada que assegure os resultados de vendas satisfatória.

O estudo tem como objetivo geral analisar o poder da liderança como fator motivacional resultando no aumento da produtividade e eficiência no cumprimento das metas de uma empresa de varejo e os específicos são: abordar os aspectos conceituais da liderança; evidenciar o exercício da liderança na motivação dos colaboradores e identificar as habilidades do líder para o controle financeiro da empresa.

A pesquisa que subsidiou o presente estudo teve caráter exploratório, do ponto de vista de seus objetivos, o qual foi construído a partir de uma pesquisa bibliográfica demonstrando a

visão de vários autores. A abordagem escolhida para o desenvolvimento do trabalho foi à qualitativa, pois busca a construção de uma visão da realidade organizacional, mas com uma perspectiva do antes e o depois do exercício da liderança em busca de melhores resultados para a empresa de produtos magnéticos.

Utilizou-se o método dedutivo, em uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos e revistas científicas diante dos seguintes autores: Robbins (2020), Marras (2016); Maximiano (2017); Chiavenato (2020), dentre outros. Foi realizada uma pesquisa documental através de relatórios de vendas fornecidos pela empresa de produtos magnéticos no primeiro semestre de 2021 e 2022.

O trabalho foi estruturado em quatro sessões: a primeira aborda o delineamento da pesquisa através da introdução, a segunda a motivação no desenvolvimento organizacional através das teorias. A terceira a liderança e seu papel no contexto empresarial. A quarta a influência da liderança na motivação da equipe de vendas na empresa de produtos magnéticos que apresenta a metodologia e retrata os resultados e discussões e por fim as considerações finais.

2 A MOTIVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A motivação é parte do comportamento humano que o desperta para superação, vencer obstáculos, conquistar espaço, seja na vida pessoal ou profissional. Para entender a questão motivação é interessante conhecer a etimologia da palavra, sendo a mesma derivada do latim, conforme apresenta Ortiz e Farina (2011, p.13) “a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover”. E a partir do estudo do termo se entende motivos para a ação. Em sentido real a motivação é o que move o ser humano para a realização de algo, sendo o “motor” que estimula as ações comportamentais.

Assim como afirma Ortiz e Farina (2011), o comportamento humano é sempre motivado por algo e para ocorrer de forma desejada, ela deve sempre ser estimulada. Cabe mencionar que a motivação é algo interno do indivíduo e a mesma pode ser despertada assim como salienta Soares (2015, p.14), “motivação é uma força interna, que se encontra dentro de cada um, nasce das suas necessidades [...] o comportamento humano sempre é motivado, sempre há uma necessidade a ser seguida”. Nas organizações há sempre este desejo de entender como se pode aguçar este comportamento.

Assim faz-se necessário o entendimento deste termo dentro nas empresas conforme Teixeira (2015, p.61) “Os fatores motivacionais contribuem diretamente com a qualidade de vida das pessoas e na qualidade dos serviços por elas prestados, é a força que impulsiona os interesses de ambas as partes, organização e indivíduo”. Estes fatores que contribuem com o desenvolvimento de ações que estimulam e unificam os interesses das organizações e das pessoas que delas fazem parte; para assim promover o atingimento de metas pessoais e da organização.

2.1 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação por se tratar de um termo bastante pertinente a estudos, mediante o fato dela estar presente nos fatores que permeiam o comportamento humano, foi alvo de pesquisas e formulações de teorias administrativas, levando a entender a forma como se comporta o indivíduo.

Existem várias teorias sobre motivação que começaram a ser desenvolvidas na segunda metade do século XX, e ainda hoje recebem complementações. Podemos citar aqui, as teorias da Hierarquia de Necessidades (Maslow), teorias X e Y (McGregor), Teoria Motivação-Higiene (Herzberg), Teoria sobre poder, afiliação e realização (McClelland), entre várias outras. Que visam entender e explicar a razão pelo quais as pessoas tomam uma

ação, um comportamento, que leva um comprometimento para criar e assegurar e manter os níveis de motivação (WAGNER; HOLLENBECK, 2012). Para entender sobre a motivação humana a partir de teorias administrativas, é importante entender a divisão de grupos das teorias que ficam classificadas em:

2.1.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades das Maslow

O Abraham Harold Maslow foi um psicólogo americano que se dedicou a estudar a motivação humana e formulou em 1946 a Teoria da hierarquia das necessidades, a qual encontra-se dividida em cinco: necessidades fisiológicas básicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e auto realização. Esta teoria traz em seu conteúdo algo primordial para o seu entendimento, a divisão em uma pirâmide de necessidades (MAXIMIANO, 2017).

Segundo a teoria, as necessidades se dividem em cinco níveis: Fisiológicas: como comida, sono. De segurança: um salário, uma casa, uma estabilidade. Social: de ter amigos, colegas de trabalho. E as secundárias que são: A de estima, ou ego, A percepção de que você está fazendo um trabalho que lhe desafia e que tem um reconhecimento por parte dos outros. Auto realização: Sentir o próprio crescimento pessoal ou profissional. Quanto mais uma necessidade está sendo satisfeita, maior a motivação (MARRAS, 2016).

A Teoria de Maslow representa a busca constante do alcance de cada uma das necessidades do indivíduo, sendo necessário, para a empresa, descobrir em qual nível de necessidade encontra-se seus funcionários, para, desta forma, conseguir a satisfação dos mesmos, simultaneamente ao alcance de metas e objetivos das organizações (MAXIMIANO, 2017). Daí surge o conceito de ciclo motivacional, a pessoa está em estado de equilíbrio psicológico que é interrompido quando surge uma necessidade, surgindo um estado de tensão. Essa tensão vai levar as pessoas da ação para a satisfação.

Se essa necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estado normal, como afirma Chiavenato (2020, p. 153) “a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades”. Dessa forma, as necessidades apresentadas pelo teórico dividem-se em dois fragmentos que são apresentadas conforme Leite e Marinho (2016, p.6):

A pirâmide de Maslow pode ser dividida em duas partes, as necessidades primárias e as necessidades secundárias. Dentro das necessidades primárias temos as fisiológicas e de segurança ao passo que nas necessidades secundárias se encontram as sociais, de estima e de auto realização.

Diante disso, o estudo se baseia em níveis inferiores e menos complexos que são as duas primeiras necessidades na base da pirâmide, já as três últimas que são de níveis superiores e, pautadas nas questões mais profundas. Portanto, mais difíceis de serem realizadas e entendidas. As necessidades são caracterizadas através de uma hierarquia e cada uma delas apresenta um grau de necessidade a ser suprida assim como afirma Maximiano (2017, p. 76) “fisiológicas ou básicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização”

De acordo com a explicação desta Teoria de Maslow cada uma das necessidades faz parte de um grupo específico e que apenas uma só pode ser suprida se uma anterior foi satisfeita. O conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho. Portanto, o gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana.

2.1.2 Teoria de Dois Fatores de Herzberg

A motivação das pessoas está focada principalmente quando colocada dentro do campo do trabalho, como afirmava o americano Frederick Irving Herzberg, assim como da ênfase Bonetti (2010, p.22) “entende que o maior fator motivacional para o homem está dentro do seu próprio trabalho. Ou seja, acredita que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e que as atitudes tomadas podem refletir no seu sucesso ou no seu fracasso na empresa”. Nessa mesma linha de pensamento Leite e Marinho (2016, p. 6) identificou:

Herzberg definiu como fatores higiênicos e também chamados fatores extrínsecos aqueles relacionados às condições em torno do trabalho, sendo esses, qualidade da supervisão, remuneração, políticas da empresa, condições físicas de trabalho, entre outros. Em oposto, determinou como fatores motivacionais ou fatores intrínsecos aqueles centralizados em vantagens adicionais, a competência da supervisão, as condições do trabalho, segurança, políticas de administração da empresa e o relacionamento interpessoal com colegas de trabalho.

Vale destacar-se que ele trabalhou com uma comparação entre os fatores que geram satisfação e fatores que geram insatisfação. Diante desta visão da Teoria dos Dois Fatores, observa-se, que ele divide os aspectos da organização como o próprio nome já diz, em fatores higiênicos e motivacionais.

2.1.3 Teoria da necessidade de McClelland

A teoria das Necessidades de McClelland é uma teoria que foi inspirada na teoria das necessidades de Maslow, na qual é pautada em três necessidades: as necessidades de realização, necessidades de afiliação e necessidades de poder. De acordo com Bonetti (2010, p.26), “as necessidades de realização são

caracterizadas por indivíduos de personalidade com a presença de vontade de atingir objetivos com possibilidades de sucesso”.

As necessidades de afiliação são aquelas decorrentes da carência do indivíduo em pertencer ou conviver com outros indivíduos para a realização de suas atividades profissionais e pessoais, são pessoas que necessitam estarem próximos de seus semelhantes, assim como salienta Bonneti (2010, p. 7), “reflete a vontade do indivíduo em ter relacionamentos interpessoais próximos, estabelecer e manter amizades no seu trabalho. Este perfil de funcionário prefere ter um bom relacionamento profissional a realizar-se na sua vida pessoal”. Por último, a necessidade de poder, o indivíduo tem em sua personalidade a vontade de influenciar e controlar pessoas ao seu redor para estar em cargos que exercem poder e status.

Além de todas essas já relatadas, o poder de persuasão para influenciar as pessoas e conseguir aquilo que deseja é uma característica marcante nos indivíduos que detêm esta personalidade. Uma vez já expostas as teorias, é importante frisar as teorias motivacionais de processo: a Teoria da Equidade de Adams como o próprio nome já diz, equipara o desempenho com a recompensa a ser recebida pelo funcionário, assim pode-se dizer que quanto mais estímulos ou recompensas seja ela em dinheiro, valorização e outros tipos contribui para a motivação dos colaboradores. A teoria funciona com três modelos: a equidade, a inequidade negativa e a inequidade positiva (CHIAVENATO, 2021).

Na visão do autor a equidade dá-se pela igualdade entre as recompensas e retribuições, na inequidade negativa observa-se que as recompensas e retribuições do indivíduo que está fazendo o comparativo são menores, portanto, negativas. Já na inequidade positiva as recompensas e retribuições do indivíduo que fazem o balanço são maiores quando comparados aos outros.

A Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom, publicada em 1964 fala sobre a importância da recompensa, assim como afirma

Costa; Lopes (2013) propõe a motivação como processo complexo, que liga esforço ao desempenho, e este à recompensa. De acordo com esta teoria, como tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas. O estudioso busca em sua teoria demonstrar que depende da recompensa que o funcionário almeja receber, sendo que o foco nesta teoria está voltado principalmente em saber manusear as recompensas para assim surtir efeito na motivação do indivíduo.

A teoria conta com três focos principais, a relação esforço-desempenho, relação desempenho-recompensas e relação desempenho-metas pessoais. Como cita Robbins (2020, p.95):

- 1) **Relação esforço-desempenho:** trata da percepção do indivíduo de que um determinado esforço pessoal irá levá-lo ao desempenho;
- 2) **Relação desempenho-recompensa:** é o grau que o indivíduo acredita que o seu bom desempenho resultará no resultado esperado: a recompensa;
- 3) **Relação recompensas-metas pessoais:** é o grau em que as recompensas organizacionais podem satisfazer as necessidades pessoais do indivíduo e a atração que as recompensas refletem sobre ele.

Observa-se, portanto, que as relações movem a motivação e o comportamento dos indivíduos corroborando a teoria de que são geralmente motivados por recompensas. Portanto, é de extrema importância considerar a relação de liderança e motivação, pois ambos se completam conforme tópico a seguir.

3 A LIDERANÇA E SEU PAPEL NO CONTEXTO EMPRESARIAL

A Liderança é uma habilidade de inspirar pessoas, motivando-as, para que busquem entusiasmo a fim de atingir seus objetivos, é necessário em todas as organizações para que estas conduzam as pessoas para o cumprimento eficaz dos objetivos

organizacionais (ROBBINS, 2020). Segundo Adair (2011), é um processo social de interações humanas no qual são estabelecidas as relações de influência entre os grupos, cujo núcleo é composto de líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social.

Dessa forma, o papel da liderança é de extrema importância na construção de um clima organizacional saudável. Dados da *great place to work*, do ano de 2020 informam que as 150 melhores empresas para se trabalhar cresceram 9,3% no faturamento sabendo que o PIB no Brasil foi de 4,1 negativo. Deste modo, fica claro que empresas com um bom clima organizacional crescem em faturamento, ajudando assim no desenvolvimento no País. O líder tem um papel fundamental na construção deste clima. Espera-se de um gestor a capacidade de conduzir uma organização para qualquer tipo de resultado, pois cabe a ele criar relações de confiança com a equipe e influenciá-los em busca dos resultados que a organização espera.

Dentro de uma organização o líder possui inúmeras responsabilidades. Dentre elas podemos citar a disseminação do conhecimento prático e teórico entre os colaboradores e o acompanhamento do desempenho deles na execução de suas atividades. Tais atitudes garantem a segurança e a qualidade na realização de suas tarefas, diminuindo o índice de avarias e acidentes, bem como, influenciando para que o melhor de cada colaborador seja extraído, assegurando assim maior produtividade (BATISTA; FIGUEIREDO, 2021). Dentro deste contexto é necessário também que a liderança compartilhe e propague a missão, visão e valores da empresa, pois é de extrema importância que o colaborador saiba a relevância de sua atividade para o bom funcionamento da organização como um todo.

A criação de uma relação de confiança entre os líderes e os seus colaboradores depende de uma comunicação transparente. Chiavenato (2021) afirma que toda pessoa necessita receber um feedback em relação ao seu desempenho para saber como está desenvolvendo suas funções. Da mesma

maneira, as organizações precisam saber como seus colaboradores executam o trabalho a eles designados para se ter uma noção das suas potencialidades. Informar o que o líder deseja e por qual motivo deseja aquele resultado e como o colaborador vai saber se atendeu aquela expectativa e\ou resultado.

Além disso, de acordo com Salomão, Neves e Silva (2020) o líder deve treinar a equipe instruindo-os sobre todos os processos da organização, com o objetivo de aumentar os resultados e prevenir possíveis erros, demonstrar os comportamentos valorizados pela instituição que contribuem para um ambiente positivo estimulando assim a colaboração. Empoderar os colaboradores incentivando-os a contribuir na conquista dos resultados esperados pela empresa.

Percebe-se que a comunicação assume um papel de extrema importância na construção das relações de confiança, para influenciar a equipe na criação de um clima organizacional saudável e o líder influenciar sua equipe, dialogar para mediar conflitos, conquistar o respeito dos liderados e é um recurso necessário para um bom relacionamento entre todos os integrantes da equipe.

3.1 AS TEORIAS DA LIDERANÇA

As teorias de Liderança que se baseiam em traços e características pessoais que chegaram à abordagem situacional ou contingencial, propondo a flexibilidade e adaptação para a liderança (BEGAMINI, 2018). Dentre as teorias, destacam-se as teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e as teorias situacionais de liderança, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1: As teorias da liderança

Teoria de traços de personalidade	Características marcantes de personalidade possuídas pelo líder.
Teoria sobre estilos de liderança	Maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder
Teoria situacional de liderança	Adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Fonte: Chiavenato (2020)

As teorias sobre a liderança apresentadas no Quadro 1 possuem diferenças. No caso da Teoria de traços de personalidade, poderiam ser características físicas, intelectuais, traços sociais e comportamentos. Assim, os que possuíssem esses diferenciais, seriam os líderes. Porém, foi observado que as pessoas com traços similares podiam se tornar líderes totalmente diferentes dos demais, sendo então considerados um aspecto falho dentre tantos outros. Com isso, a teoria caiu em descrédito e perdeu a sua importância.

Na década de 1930, o psicólogo social Kurt Lewin realizou diversos estudos na área de relações humanas (MORAIS, 2016). Dentre eles, a Teoria dos estilos de liderança, na qual foram abordados três estilos de liderança conforme Carneiro (2013, p.74), que são:

Autocrático: centralização do poder, onde apenas o líder fixa as diretrizes, ausência da participação da equipe, determina as tarefas a serem executadas, grupo totalmente dependente, técnicas e providências são determinadas pela autoridade. É ilustrado pelo ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Democrático: dá ênfase ao líder e seus liderados, ambos têm papel ativo, pois auxiliam no processo de tomada de decisão, técnicas e providências são determinadas por todos.

Liberal ou Laissez-Faire: participação mínima do líder, com liberdade do grupo para tomada de decisões.

Observa-se que a Teoria dos estilos de liderança é verificada por meio do comportamento, sem se preocupar com as características de personalidade. O perfil democrático possui maior eficiência para a gestão das equipes que são inovadoras e criativas, pois são abertos, incentivam a troca e opinião da equipe.

As teorias das contingências baseiam-se nas condições de influências que ocorre em uma situação, quer dizer que o líder depende da situação para exercer seu estilo comportamental. Ao abordar as teorias contingenciais para a identificação das variáveis situacionais básicas. Robbins (2020) primeiramente, cita o modelo de Fred Fiedler, que propõe que para que o grupo tenha um bom desempenho, é necessário que dependa de uma adequação tanto entre o estilo o qual o líder adere, quanto o controle da situação a ele proposta. Fiedler elaborou um questionário do colega menos preferido (LPC) para descobrir o estilo básico de liderança, avaliando se uma pessoa é orientada para relacionamentos ou para as tarefas. Após o questionário, pode-se determinar o estilo básico de liderança de cada indivíduo.

Há três dimensões contingenciais que definem os fatores situacionais básicos que determinarão a eficácia da liderança, são eles: a relação entre líder e liderança, a estrutura da tarefa e poder da posição. (CHIAVENATO, 2020). Quando a tarefa é rotineira e o líder sustenta boas relações com os empregados, eles adotam uma orientação para a tarefa, mas quando requer estabelecimento de melhores relações entre o líder e seus seguidores, será mais efetivo um líder orientado para o relacionamento. Apesar das críticas que esse modelo recebeu, o que não é discutido, no entanto, é que Fiedler, teve uma participação importantíssima ao motivar as discussões voltadas aos estilos de lideranças (LOBATO; RODRIGUES; ALMEIDA, 2020).

A segunda teoria contingencial a ser apresentada, foi desenvolvida por Hersey e Blanchard, chamado de teoria da liderança situacional que indica a maturidade como fator mais importante que influencia na seleção do estilo de líder. A maturidade, segundo Oliveira (2017), está atrelada a uma combinação que envolve uma tarefa específica, a atitude profissional de um empregado e a motivação do seu compromisso.

Nesta perspectiva, Lopes, Zanetti e Martins, (2017) propõe que o líder precisa conhecer o perfil do seu colaborador, quais são as suas habilidades, competências e também o seu interesse, pois isso lhe dará suporte a saber como atuar conforme cada necessidade e situação apresentada, ou seja, a eficácia do líder dependerá das ações de seus liderados.

Já a teoria da troca entre líder e liderados reconhece que os líderes criam grupos com os seus liderados. O grupo interno é constituído por pessoas que tem maior afinidade com o líder e o grupo externo é composto por pessoas que não tem afinidade com o líder. Robbins (2020) afirma que o grupo interno é dotado de confiança e uma atenção privilegiada do seu líder, enquanto o grupo externo ao contrário recebe do líder uma parcela de ausência, menos recompensa, da qual ele tem o controle e a sua forma de se relacionar com os seus liderados é baseado em interações autoritárias. Os líderes diferenciam seus liderados, investem recursos em quem acreditam terem melhor desempenho, e são esses que recebem melhores avaliações, que possuem maior satisfação e menor índice de rotatividade.

O quarto modelo contingencial compreende a teoria do caminho objetivo, desenvolvida por Robert House. Essa teoria extraiu alguns elementos dos estudos da Universidade Estadual de Ohio e da teoria motivacional da expectativa (CARNEGIE, 2022). Carnegie (2022) ressalta que diante da identificação das necessidades dos funcionários, o líder tem papel fundamental no estabelecimento das tarefas e em fornecer auxílio para os desenvolvimentos dessas necessidades. Os resultados são

oriundos da motivação e satisfação dos colaboradores. Nesse contexto, a teoria da meta e do caminho indica que um estilo de liderança participativa ou orientada para a tarefa funciona melhor quando os empregados não compartilham as metas do líder.

Os empregados que desempenham tarefas não rotineiras e complexas mostram maior produtividade quando o líder exerce uma liderança diretiva e os empregados que desempenham tarefas rotineiras demonstram maior satisfação profissional quando os líderes exercem uma liderança mais participativa (SALOMÃO; NEVES; SILVA, 2020)

A teoria da meta e do caminho identifica quatro comportamentos de liderança: o líder diretivo, em que os liderados sabem o que esperam deles; o líder apoiador, sensível quanto as necessidades de seus liderados; o líder participativo, que consulta seus liderados nas decisões a serem tomadas e, o líder encorajador, que demonstra preocupação com seus subordinados e o líder orientado para a realização, que fixa metas e demonstra confiança que os subordinados vai alcançar (WAGNER, 2012)

A última teoria contingencial foi desenvolvida por Victor Vroom e Phillip Yetton, em 1973. É conhecida como modelo de participação e liderança ou de liderança participativa, e oferece uma sequência de regras a serem seguidas em situações diferentes. Segundo Robbins (2020) o modelo de participação e liderança relacionada apresenta cinco estilos alternativos de liderança.

Um líder deve analisar a situação e optar por um dos cinco estilos de liderança, sendo dois deles estilos autocráticos, dois estilos consultivos e um estilo grupal. O estilo AI define um líder que toma decisão sozinho; o estilo AII, quando o líder pede informação ao grupo, mas decide sozinho; o estilo CI, quando o líder apresenta a situação a equipe que não trabalha como grupo e a decisão é tomada pelo líder; o estilo CII, quando o líder e a equipe se reúnem para discutir a situação sendo a decisão tomada pelo líder e o último estilo o GII, quando o líder e a equipe se

reúnem para discutir a situação e a equipe toma a decisão (WAGNER, 2012)

O modelo da participação e liderança, do ponto de vista prático é complicado para ser usado pelo administrador típico em seu dia-a-dia, porém, Vroom e seus associados forneceram importantes variáveis contingenciais que devem ser consideradas na escolha de um tipo de liderança.

As teorias neocarismáticas são o último conjunto de estudos sobre a liderança, que destacam o simbolismo, o emocional e o compromisso por parte dos liderados. Dão ênfase a comportamentos simbólicos, tentam explicar como alguns líderes têm a capacidade de fazer com que seus subordinados sejam comprometidos e enxergar uma liderança de uma forma mais próxima (ROBBINS, 2020). A primeira teoria da liderança neocarismática a ser abordada é a Liderança Carismática, em que os liderados atribuem aos seus líderes capacidades heroicas ou sobre-humanas através da própria observação.

Os líderes carismáticos têm como potencial inspirar os membros do grupo proporciona visão e obtém o respeito e a confiança, e estão dispostos a correr riscos por esta visão e são sensíveis às necessidades de seus liderados, exibem um comportamento diferente dos demais líderes. Os líderes carismáticos apresentam cinco características que os diferenciam dos demais líderes: visão e articulação para propor um futuro melhor que o status quo, risco pessoal para atingir a visão, sensibilidade ao ambiente, sensibilidade para as necessidades dos liderados e comportamentos (ROBBINS, 2020).

A liderança carismática nem sempre é necessária para alcançar altos níveis de desempenho do funcionário. Dessa forma, o líder sem dúvida aparece como uma figura central no futuro de uma empresa que se compromete com a sua missão, sendo o líder o construtor organizacional (CARNEGIE, 2022).

Existem diferenças entre o líder transformacional e o líder transacional, diferenças que estão relacionadas a sua posição frente aos seus subordinados no alcance das metas estabelecidas

pela organização. O líder transacional tem como foco esclarecer sobre as tarefas dos funcionários e recompensar os seus seguidores, recompensas que a depender do seu trabalho podem ser positivas ou negativas. É o estilo de líder que conduz seus seguidores para o alcance de metas estabelecidas por meio das exigências das tarefas (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018).

O líder transformacional tem carisma, cria uma visão do que deve ser ideal para a empresa. É um líder que transforma a empresa e os próprios funcionários. O líder transformacional proporciona visão e sentido de missão, comunica altas expectativas, promove a inteligência e dá atenção pessoal, tratando cada funcionário de maneira individual, capacitando-o e aconselhando-o quando necessário. O líder transformacional inspira seus seguidores, oferecendo consideração individualizada e estímulo intelectual aos seus liderados (ROBBINS, 2020).

Diversos estudos comprovam a superioridade do líder transformacional sobre o líder transacional. A liderança transformacional apresenta baixos índices de rotatividade, maior produtividade e funcionários satisfeitos. De acordo com Bergamini (2018) a liderança transformacional, na maioria das vezes, é reconhecida como sendo mais bem sucedida quando o objetivo diz respeito a levar o seguidor a transcender seus próprios interesses em benefícios da equipes e de todos os envolvidos dentro da organização , para alcançar um objetivo comum.

Em contraste com a liderança transformacional, a liderança transacional tem um foco no cumprimento das regras estabelecidas pela organização, e as recompensas são negociadas diante dos desejos do líder (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018). O líder transacional contrata o intercâmbio de recompensas por esforço, quando o funcionário desempenha um bom trabalho recebe uma boa recompensa. Procura corrigir os desvios das regras e padrões, intervém quando os padrões não são alcançados e tem como característica evitar a tomada de decisões relacionadas a organização. (ROBBINS, 2020).

No entanto, há outra visão de liderança, que vai além do carisma, conhecida como liderança visionária, quando o líder tem uma visão de futuro e é capaz de enxergar além. A liderança visionária segundo Bergamini (2018) o líder é o responsável para que as coisas aconteçam, planeja de forma que se torne realidade. Influência as pessoas, contribuindo para que as organizações alcancem o maior potencial de desenvolvimento. São líderes que pensam no futuro da organização. Já a liderança servidora, está voltada para servir os liderados. O líder servidor torna-se um membro da equipe, ajudando-a a desenvolver-se, não é uma liderança hierárquica, nem autoritária. O líder servidor percebe que o seu sucesso depende diretamente de sua equipe. Por isso, recebe mais retorno do que os demais líderes (SILVA, 2016).

Na liderança de equipe, segundo Robbins (2020), os líderes são os elementos de ligação com os componentes externos, desenvolvem habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar nos outros e quando a equipe enfrenta problemas, os líderes se reúnem com eles em busca de soluções.

Em resumo, o que se pode notar atualmente é que as empresas buscam por líderes inovadores, motivados, responsáveis e estratégicos. Que tenha poder de persuasão e sejam donos de competências necessárias para influenciar e manter a equipe engajada na busca dos seus resultados, trabalhando como um verdadeiro time. Segundo Maximiano (2017) um bom líder tem essa capacidade dia após dia, independente das situações que possam surgir.

Morais (2016) nos fala que existem duas possibilidades para tornar-se líder. A primeira acredita que o indivíduo nasce com esse dom, quando ele carrega características naturais de líder. A segunda, ele acredita que mesmo o indivíduo não nascendo com esse dom, pode ser treinado a desenvolver características, alcançando com muito empenho e esforço. Portanto, liderar é proporcionar aos seus liderados, oportunidades, crescimento pessoal e profissional, incentivando-os na busca dos méritos organizacionais.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo do tipo bibliográfica, descritiva, aplicada, com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. É analítica e descritiva, na medida em que o pesquisador desenvolve julgamentos, opiniões, ideias e acordos a partir de padrões achados dos dados, em vez de recolher dados para confirmar modelos, conjecturas ou verificar hipóteses (MINAYO, 2017).

Nesse contexto, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, a qual permite uma maior aproximação e aprofundamento da realidade dos fatos. Marconi e Lakatos e (2016) apresenta que o estudo qualitativo privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer, entendem que, na sua homogeneidade fundamental, relativa aos atributos, o conjunto de informantes possa ser diversificado para possibilitar a apreensão de semelhanças e diferenças. Foi utilizado como instrumento uma pesquisa documental através de relatórios de vendas fornecidos pela empresa de produtos magnéticos no primeiro semestre de 2021 e 2022. A análise e interpretação dos dados foram realizadas com base na análise de conteúdo. Essa prática consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte (BARDIN, 2011). Porém, para a análise dos dados foi seguido por etapas que foram apresentadas por (BARDIN, 2011): pré-análise, que consistiu na leitura de todos os discursos dos participantes da pesquisa, baseados na leitura flutuante, das hipóteses, dos objetivos e dos indicadores que fundamentaram a interpretação dos resultados; exploração do material, nesta etapa foi realizada a pesquisa através da categorização dos objetivos, ou seja, as respostas foram organizadas em cada categoria. Diante dos resultados encontrados foi realizada a discussão dos dados.

5 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS NA EMPRESA DE PRODUTOS MAGNÉTICOS

Nessa seção apresentamos a análise e discussão dos resultados, conforme dados documentais de uma empresa de produtos magnéticos localizada no bairro Parque Piauí no município de Timon no Maranhão. A empresa tem como produtos: Cama box, cinta massageador, manta massageador, Tens (aparelho que dá aqueles choques de fisioterapia). A empresa que exerce suas atividades desde o ano de 2017, conta atualmente com 55 colaboradores entre vendedores e líderes que atuam na região Norte e Nordeste.

4.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao identificar influência da liderança na motivação da equipe para o atingimento de metas em vendas na empresa de produtos magnéticos foi identificado primeiramente através de uma pesquisa documental um comparativo entre o primeiro semestre de 2021 e 2022, mostrado na Tabela 1.

Tabela 1: Histórico de vendas no primeiro semestre de 2021 e 2022

MESES	2021	2022	%
JANEIRO	377	540	43%
FEVEREIRO	616	982	59%
MARÇO	578	607	5%
ABRIL	677	655	3%
MAIO	480	451	6%
JUNHO	869	551	37%
JULHO	641	452	29%
AGOSTO	701	638	9%
TOTAL	4.939	4.876	1%

Fonte: Autores (2022)

No processo de vendas de produtos magnéticos, as metas de cada mês aumentaram entre os meses de janeiro a abril de 2022 conforme dados e percentual, nesse período surgiu a necessidade de proporcionar aos colaboradores um ambiente saudável, contribuindo para esses resultados positivos, dando tenham plenas condições para os vendedores desenvolver o seu trabalho, contribuindo assim para produtividade da empresa como foi mostrado na Tabela 1. Sabe-se que o exercício da liderança foi primordial para que os colaboradores alcançassem suas metas com mais rapidez e eficácia, além de ter sido um meio de estimular o aprimoramento das habilidades de cada profissional no ambiente de trabalho.

A queda de vendas verificada entre os meses de maio a agosto de 2022 representou que foi influenciada por várias razões (motivação, demanda de clientes, rapidez no processo de vendas, número de equipes e entre outros), que diante desses fatores foi verificado que motivação da equipe tinha que ser trabalhada em meses de maior queda como o de Junho de 2022 que atingiu um percentual de 37%.

Essa queda das vendas prejudica o retorno financeiro da empresa, cabendo o líder influenciar os colaboradores em prol de um atendimento de qualidade e principalmente proporcionar um ambiente de trabalho agradável, visando alcançar as metas estratégicas da organização através da motivação.

Para Robbins (2020), a motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela perseverança dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. A intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despende; direção é favorável à organização. Por fim, a motivação tem uma dimensão de persistência, ou seja, o tempo que uma pessoa consegue manter seu esforço.

Entretanto, a motivação depende algumas estratégias de ação, o líder deve promover não só uma gratificação, mas também qualificação profissional. Nesse contexto, torna-se necessário uma Gestão de Pessoas e Relações (GRP) apropriadas,

provocando um efeito positivo no desempenho dos colaboradores ao captar colaboradores estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos.

Portanto, ao considerar o líder no direcionamento da empresa, cabe ressaltar que a avaliação de desempenho precisa estar bem alinhado com os objetivos organizacionais, sendo assim, o gestor ao buscar bons resultados, deve fazer todo um planejamento de indicadores através da avaliação, levando em consideração de acordo com Rosa e Molina (2016) que o colaborador deve estar motivado cientes de diversos fatores como uma recompensa, um treinamento, uma mudança de cargo entre outros fatores que promovem a sinergia dos processos organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo, verificar a influência da liderança na motivação da equipe para o atingimento de metas em vendas na empresa de produtos magnéticos em Timon-MA, nesse contexto verificou-se diante do comparativo do número de vendas nos dois semestres em estudo teve aumento nos primeiros meses e queda nos últimos ao realizar o comparativo entre os anos de 2021 e 2022.

O aumento das vendas conforme índices apresentados estão ligados ao poder da liderança na organização. Para tanto, foi utilizado estratégias para o crescimento das vendas através de ações voltadas para o trabalho em equipe, engajamento das pessoas, motivação entre os colaboradores e as recompensas adequadas que impactam no desempenho das pessoas no trabalho. Diante dos índices de queda é preciso que o líder reconheça os fatores que impactam no desempenho das pessoas.

Dessa forma, conclui-se que os aspectos motivacionais estão relacionados ao crescimento e queda das vendas. Sendo necessário que o líder verifique diversas questões como,

costumes, clima agradável, comportamento, liderança, comunicação devem ser levadas em consideração e, principalmente, porque essa queda nas vendas entre os meses de maio a agosto de 2022 em comparação com o mesmo período de 2021 prejudica o retorno financeiro da empresa.

Por outro lado, torna-se evidente a necessidade de que o líder da empresa de produtos magnéticos esteja sempre atento e consciente da importância do cumprimento de metas, fazendo com que os colaboradores estejam sempre motivados em busca de uma maior produtividade. Sendo assim, propõe-se para novas pesquisas relacionadas com este tema, ao verificar que os objetivos do estudo foram alcançados, ao verificar o poder da liderança para a motivação organizacional.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança e Motivação**. 2. ed. São Paulo: Clio Editora, 2011.

BATISTA, F. E. F.; FIGUEIREDO, L. V. S. Liderança: ativo estratégico do poder judiciário. **ReJuB - Rev. Jud.** Bras., Brasília, Ano 1, n. 1, p. 251-276, jul./dez. 2021.

BERGAMINI, C. W. C. W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2018.

BONETTI, G. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg**. 2010. 78 f. Monografia de Graduação Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/120691>. Acesso em: 20.jul.2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 2011.

CARNEGIE, D. **Liderança**: como conquistar a confiança, a lealdade e a admiração das pessoas. 1ª ed. São Paulo: Sextante, 2022

CARNEIRO, B. **A percepção quanto ao estilo de liderança liberal e os reflexos na satisfação no trabalho**. Rio de Janeiro, 2013. 49 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/30853/30853.PDF>. Acesso em: 20.jun.2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**: Gestão Humana. 9. ed. Barueri – SP: Manole, 2021.

DORNELES, E. L. M.; SALVAGNI, J.; NODAR, C. H. A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores. **Holos**, [S. l.], v. 8, p. 172–190, 2017.

GUERRA, R. M. A.; TARTAROTTI, S.; CAMARGO, M. E. Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**. v.12.m.6, jan/jun, 2018.

LEITE, C. E, MARINHO. C. J. M, DECHANDT, S. G. **A motivação no ambiente de trabalho**: um estudo de caso na feira dos importados. In. XII Congresso Nacional de Excelecia em Gestão, III Inovarse- Responsabilidade Social Aplicada. 29 -30/09/2016. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/node/4651>. Acesso em: 20.jul.2022.

LOBATO, L. T. P.; RODRIGUES, L. G.; ALMEIDA, R. M. **A importância da motivação do líder como diferencial para o**

desenvolvimento dos colaboradores. Manaus - AM, 2020.

Disponível

em: <http://idaam.siteworks.com.br/jspui/bitstream/prefix/1170/1/a%20import%c3%82ncia%20da%20motiva%c3%87%c3%83o%20do%20lider%20como%20diferencial%20para%20o%20desenvolvimento%20dos%20colaboradores.pdf>. Acesso: 02.ag.2022.

LOPES, W.; ZANETTI, E.; MARTINS, H. A influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores de uma agência bancária no Paraná, Brasil. **MIX Sustentável**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 24–34, 2017.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 20 ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

MORAIS, F. L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas** São Paulo. Volume VI - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2016

OLIVEIRA, D. V. de. **Barreiras que dificultam a pessoa com deficiência visual alcançar cargos de liderança nas organizações**. Trabalho de conclusão de curso - Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, Salvador. 2017

ORTIZ, F. C.; FARINA, E. **A motivação dos profissionais que desenvolvem projetos utilizando as tecnologias da informação: um estudo empírico**. 2011 Disponível em:<http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002770973.pdf>. Acesso em: 20.jul.2022.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 18ª São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

ROSA, V. J. R.; MOLINA, V. L. I. **O Desempenho Profissional no Contexto do Balanced Scorecard**. São José dos Campos, 2016. Disponível em: <http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/epg/epg6/epg6-15.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2022.

SILVA, J. F. Novas abordagens de liderança: a liderança servidora e seu impacto nos resultados organizacionais **Revista Eletrônica de Administração** (Online) ISSN: 1679-9127, v. 17, n.1, ed. 32, Jan-Jun 2018.

SOARES, B. C. M. **Motivação nas organizações**. 2015. 37f. Monografia de Graduação. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA –, Assis-SP, 2015.

SALOMÃO, A. H.; MARTINS N. M. R.; SILVA, J. A. O. Estilos de liderança x desempenho da equipe: estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora/MG. **Revista GETS**, Sete Lagoas, v. 3(Edição Especial):p.62-80, 2020.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. Rio de Janeiro: Mc Graw, 2015.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

HOME OFFICE NA GESTÃO DE PESSOAS: OS DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM TEMPOS DE PANDEMIA

Lucas de Sousa Alves

Raquel Verlane da Silva Cardoso

Pedro Rafael Sales da Silva

Jair Bezerra de Castro-Júnior (Orientador)

RESUMO

O *home office* caracteriza-se pelo trabalho e execução das atividades profissionais realizadas no ambiente em que se reside. Essas mudanças impactaram desafio no gerenciamento de resultados. Diante dos fatos expostos, este estudo parte do seguinte problema: o que pode desencadear nos profissionais que estão trabalhando em *home office* em decorrência da pandemia da Covid-19? O estudo tem como objetivo geral abordar o *home office* na gestão de pessoas: os desafios do gerenciamento de resultados em tempos de pandemia. Assim, o estudo teve caráter exploratório por meio de um levantamento bibliográfico, utilizando-se da técnica de análise de publicações que serviram como subsídios para a realização desta pesquisa e uma pesquisa narrativa através de estudos de casos. Através do estudo constatou-se que a grande demanda de exaustão e esgotamento, durante a pandemia da Covid-19, em profissionais que estavam/estão exercendo suas atividades de forma remota, prejudicando o gerenciamento de resultados.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. *Home office*. Pandemia. Resultados

1 INTRODUÇÃO

A maior emergência de saúde pública que a comunidade internacional enfrenta em décadas é causada pelo novo

coronavírus, que ocasiona a Covid-19, acarretando preocupações quanto à saúde física e sofrimento psicológico que pode ser vivenciado por toda a população da Terra (SCHMIDT et al., 2020). Diante dessa realidade foram inseridas algumas medidas de distanciamento e isolamento social pelos estados e municípios brasileiros, como: fechamento de órgãos públicos e lojas comerciais, suspensão de aulas presenciais de escolas e universidades, entre outras. A orientação do Ministério da Saúde era que as pessoas ficassem em suas casas e saíssem apenas para a realização de atividades essenciais (DIAS et al., 2020).

Assim, os indivíduos que trabalhavam em escritórios ou em empresas foram liberados do trabalho presencial e passaram a realizar o trabalho remotamente, e apenas os trabalhadores que exercem funções consideradas essenciais, como profissionais de saúde, bombeiros, pessoal de higienização hospitalar, garis, policiais, dentre outros, não foram liberados e continuaram exercendo suas funções normalmente.

Devido a esses acontecimentos, a pandemia trouxe uma nova realidade para o mercado de trabalho em empresas do Brasil e do mundo, por terem que se ajustar a uma nova prática, o *home office*. Diversos trabalhadores tiveram suas atividades ocupacionais interrompidas e precisaram se ajustar a essa nova forma de exercer suas atividades laborais, remotamente. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), em maio de 2020, eram 8,7 milhões de trabalhadores em atividades remotas.

O *home office*, de acordo com Veiga et al. (2021), caracteriza-se pelo trabalho e execução das atividades profissionais realizadas no ambiente em que se reside. A manutenção de atividades laborais relacionadas a processos de trabalho compatíveis tornou-se estratégia viável para essa modalidade.

Essas mudanças impactaram desafio no gerenciamento de resultados. Nesse contexto, este estudo apresenta grande relevância para as pessoas ocupadas em trabalho remoto e

segmentadas pelo setor formal, trabalhadores que antes da pandemia exerciam suas atividades de forma presencial nas empresas e, devido à medida preventiva citada acima, passaram a trabalhar de forma remota, exercendo suas atividades laborais de casa.

Ainda, o interesse em realizar esta pesquisa surgiu a partir da importância de tratar esse tema, devido à nossa experiência com a pandemia a modalidade de trabalho em *home office*. Este estudo apresenta, além disso, grande relevância acadêmica, pois visa colaborar com a gestão de pessoas.

Diante dos fatos expostos acima, este estudo parte do seguinte problema: o que pode desencadear nos profissionais que estão trabalhando em *home office* em decorrência da pandemia da Covid-19?

O estudo toma como hipótese que, se os profissionais estão em casa, tendo que dividir o ambiente de descanso e vida familiar com os afazeres do trabalho, em um momento repleto de incertezas como a pandemia, é possível que haja um aumento dos efeitos psicológicos, como alterações de humor além dos efeitos físicos que podem prejudicar a produtividades dos trabalhadores.

O estudo tem como objetivo geral abordar o home office na gestão de pessoas: os desafios do gerenciamento de resultados em tempos de pandemia e específicos evidenciar as concepções teóricas acerca da gestão de pessoas; evidenciar o contexto histórico da pandemia da covid-19; evidenciar a conceituação de trabalho e *home office* e identificar as consequências do trabalho remoto que implicam na gestão de pessoas.

Assim, o estudo teve caráter exploratório por meio de um levantamento bibliográfico, utilizando-se da técnica de análise de publicações que serviram como subsídios para a realização desta pesquisa e uma pesquisa narrativa através de estudos de casos.

O trabalho foi estruturado em seis partes: a primeira a introdução, a segunda evidencia as concepções teóricas acerca da

gestão de pessoas; a terceira aborda o contexto histórico da pandemia da covid-19; a quarta a conceituação de trabalho e *home office*, a quinta os procedimentos metodológicos; a quinta os resultados e discussão e por fim as considerações finais.

2 CONCEPÇÕES TEÓRICAS ACERCA DA GESTÃO DE PESSOAS

No início do século XX dois engenheiros criavam os primeiros trabalhos na área da Administração Científica, eram eles; o norte americano Frederick Winslow Taylor, e o francês Henry Fayol, tinham como principal propósito possibilitar fundamentação científica às práticas administrativas (GIL, 2014).

O taylorismo se baseava numa racionalização do trabalho, com ênfase no estudo e distribuição do trabalho operário, a atenção se voltava para ampliar a produção empresarial através do aumento eficácia dos operários, com uma redução dos movimentos necessários em uma tarefa se diminuía o tempo consumido (CHIAVENATO, 2020). E segundo Gil (2014, p.18) no fayolismo se “atribui aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

Outro nome reconhecido como colaborador da Administração Científica foi Henry Ford, defensor de que o trabalho deveria ser especializado, produção em massa, e indicava boa remuneração e diminuição das jornadas de trabalho com o objetivo dos operários aumentarem suas performances (GIL, 2014).

Após a segunda década do século XX com o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia, iniciou um movimento de destacar as relações humanas no trabalho, fundamentado pelos estudos produzidos pelo psicólogo americano Elton Mayo, desprendendo-se das bases rígidas e mecanicistas do trabalho humano na “Administração Científica” (CHIAVENATO, 2020).

Como consequência desse movimento foi possível visualizar as Relações Humanas estabelecendo uma maneira de agregação de sujeitos e um contexto de trabalho, de maneira com que os trabalhadores contribuam com a empresa e, também, consigam atender suas necessidades psicológicas e sociais (GIL, 2014).

De acordo com Chiavenato (2021) grandes mudanças ocorreram nomeio administrativo em decorrência da Teoria das Relações Humanas, novos conceitos passaram a se destacar dentre eles, a motivação, organização informal, liderança, dinâmica de grupo, comunicação e outros. Profissionais da psicologia e sociologia agora ocupam o lugar anteriormente dos engenheiros e técnicos, a ênfase passa a ser nas pessoas e não mais na estrutura.

Gil (2014) expõe que em seguida à Segunda Guerra Mundial observou-se consideráveis aumentos nos sindicatos de trabalhadores, fazendo com que os setores de administração de pessoal e as empresas tivessem mudanças expressivas, passando a preocuparem-se também com melhores condições de trabalho, benefícios a seus funcionários e comunicação com os sindicatos representantes dos trabalhadores, resultando na alteração da seção de pessoal para o departamento de relações industriais, movimento expandido a partir da década de 1950.

A partir da década de 1960 com a inserção de conceitos advindos da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoas, se introduz a Administração de Recursos Humanos, substituindo as expressões anteriormente empregadas no meio organizacional: Administração de Pessoal e Relações Industriais (Gil, 2010, p.56).

Para Gil (2014), a Teoria Geral dos Sistemas teve seu início com o biólogo Ludwig von Bertalanffy, quando se comprovou que alguns elementos de uma ciência poderiam ser aplicados em outras, se seus objetivos pudessem ser vistos de forma sistêmica.

Ainda segundo o autor, sistema pode ser definido como uma estruturação de partes de um todo, ligadas entre si, atuando de maneira interdependente e organizada, ficando assim fácil definir uma organização como um sistema.

Então uma empresa ao implantar um enfoque sistêmico na administração de seus recursos humanos, se observa certos aspectos como: interdependência de suas partes; visão processual; probabilismo ao invés de certezas; multidisciplinaridade; olhar multicausal dos acontecimentos, e repostas; compreensão dos fenômenos, atuação participativa nos processos de decisões; abertura para com o ambiente; foco nas expectativas de papéis.

Chiavenato (2021) descreve seis processos básicos da Gestão de Pessoas, sendo eles: agregar pessoas, usado para agregar novas pessoas a organização; aplicar pessoas, gerenciar e coordenar as atividades realizadas na organização; recompensar pessoas, no qual fomenta as pessoas a satisfazerem suas principais necessidades; desenvolver pessoas, enriquecer o avanço profissional e pessoal das pessoas; manter pessoas, onde se cria conjunturas psicológicas e ambientais favoráveis ao desempenhar do trabalho; e monitorar pessoas, conduzir e averiguar as atividades e resultados das pessoas.

Atualmente qualquer procedimento produtivo apenas se efetua através a coparticipação dos vários parceiros relacionados, com cada um colaborando com seu recurso; os fornecedores com as matérias-primas; investidores com os investimentos; gestores com capital intelectual; consumidores adquirindo bens e/ou serviços; e os colaboradores que garantem as operações do negócio. Sendo todos estes parceiros denominados de stakeholders, e os mesmos continuaram aplicando seus recursos ao passo que obtiverem retorno e frutos adequados aos seus investimentos.

Alguns anos atrás a relação entre os trabalhadores e organizações era vista como contrastante e

conflituosa, como ganhar-perder, onde os propósitos da empresa como lucro e produção, era incompatível com os propósitos dos trabalhadores como: melhores remunerações e condições de trabalho, porém foi verificado que se uma organização quiser conquistar seus objetivos, necessita empenhar esforços afim de que os objetivos das pessoas que fazem parte das mesma também seja alcançado, se configurando uma relação ganha-ganha o principal objetivo da Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2020, p.95)

No contexto atual de dificuldade e múltiplos elementos que fazem parte das áreas produtivas atuais, a gestão de pessoas se coloca como ferramenta preponderante na demanda de justiça organizacional, bem-estar e qualidade de vida, e para a execução dessas atividades necessita a ação de profissionais embasados e com consciência da ligação de todas essas facetas (SCHMIDT; KRAWULSKI; MARCONDES, 2013).

A moderna Gestão de Pessoas é baseada nas pessoas como: seres humanos, com sua individualidade; instigadoras dos recursos organizacionais, com capacidade de impulsionar a organização; parceira organizacional, podendo elevar a organização; talentos geradores de competências, parte viva que possui elementos essenciais para o sucesso organizacional; e como capital intelectual, que agrega inteligência a organização (VERGARA, 2016).

Na era da informação, as organizações passam por mudanças, tanto estruturais, quanto culturais e comportamentais. Essas mudanças refletem nas funções das pessoas, e a Gestão de Pessoas deve se colocar a frente nessas modificações, se tornando uma área maior, mais ativa e estratégica no gerenciamento da performance organizacional.

Nesse novo contexto estrutural e cultural, os executivos de linha passam a assumir novas

responsabilidades. E para cumpri-las devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. E, além disso, desenvolver habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho. Não se trata de mudar apenas o órgão de RH, mas principalmente o papel dos executivos de linha para que o processo de descentralização e delegação possa ser bem-sucedido (CHIAVENATO, 2020, p. 45).

Agora Gestão de Pessoas é feita pelos próprios executivos de linha, são dos mesmos a responsabilidade da relação com seus subordinados e equipes: decidindo sobre eles; definir metas e maneiras de alcançá-las; conduzi-los e os aplicar; gerenciando seus treinamentos, desenvolvimentos, recompensas e motivações. A fim de que os líderes possam assumir e desempenhar esse papel com independência, o órgão de Gestão de Pessoas presta assessoria e consultoria aos mesmos, lhes fornecendo capacitação, suporte, conhecimento da cultura e formas de atuar da organização (CHIAVENATO, 2020).

Chiavenato (2021) descreve sete transformações que estão ocorrendo no meio organizacional atualmente em grande velocidade, que são: de trabalho físico para trabalho mental; padronização para diversidade; trabalho individualizado para em equipes; transformando reter talentos em aplicar talentos; gerentes em líderes e coaches; treinamento e desenvolvimento para aprendizagem organizacional e visão de capital humano.

Sobre isso Robbins (2020, p.14) coloca que “um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas”

Assim, novos conceitos como: talento humano, capital humano e capital intelectual, vem demonstrando a visão de destaque das pessoas no ambiente organizacional, resultando na ênfase da Gestão de Pessoas no contexto organizacional, sendo

vista como o diferencial para alcançar destaque e sucesso atualmente.

3 CONTEXTO HISTÓRICO DA PANDEMIA DA COVID-19

O coronavírus ocasiona a Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-CoV-2), trazendo grandes impactos globais e econômicos nos últimos meses. A Covid-19, doença causada pela SARS- COV-2, originou-se na cidade de Wuhan, capital da província de Hubei, na China, e, de acordo com o Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças (CEPCD), começou entre pacientes que tinham desenvolvido pneumonia sem causa identificável (SAN MARTIN; SAN MARTIN, 2020).

De acordo com uma notícia publicada no site da PAHO (*Pan American Health Organization*), em 2020, a OMS (Organização Mundial da Saúde) teria caracterizado o surto que estava acontecendo como Pandemia, em um pronunciamento feito pelo Diretor-Geral da Organização Mundial da Saúde, pois foram levadas em consideração a incontável e rápida disseminação do novo coronavírus pelo mundo e a sua gravidade. Essa disseminação em larga escala acabou sendo conhecida como mais uma pandemia da história e foi anunciada em 11 de março de 2020.

Cruz et al. (2020) ressaltam que a Covid-19 avançou em todos os continentes e em diferentes nacionalidades e culturas, e isso impôs a necessidade de controle e restrição entre os estados e a população para amenizar o crescimento gigantesco do número de pessoas infectadas. Nós vimos e participamos ativamente de todas as medidas que os governos desenvolveram para minimizar esse crescimento, medidas que tiveram a participação e colaboração genuína de profissionais de diferentes especialidades, empresas e outra parcela de pessoas nas suas elaborações, visando a um único objetivo: a segurança e provimento de recursos necessários à redução da velocidade de

difusão da doença e amenização de seus resultados na saúde das pessoas.

O atual governo Federal, como solução, criou a Lei nº 13.979/20, publicada em 6 de fevereiro de 2020, que dispõe sobre as medidas da emergência de saúde pública ao enfrentamento do novo coronavírus que objetivam a proteção da coletividade. Dentre elas, a quarentena e o isolamento, primeiras medidas de segurança divulgadas para aqueles que apresentaram algum sintoma característico do vírus. Além disso, o texto dispõe sobre a realização de exames e coletas de amostras clínicas, e até sobre como o manejo com o corpo das vítimas deve ser feito, entre outras recomendações. A lavagem das mãos com água e sabão, a higienização com álcool em gel, cobrir o nariz e a boca ao espirrar ou tossir, distanciamento social, o hábito de se manter a ventilação nos ambientes, o não compartilhamento de objetos de uso pessoal, como copos e talheres, foram algumas medidas importantes reforçadas à população, desde o princípio, para a prevenção da transmissão do coronavírus. O Ministério da Saúde passou a orientar, a partir de abril de 2020, o uso de máscaras de pano ou descartáveis atuando como barreira à disseminação do SARS-CoV-2 (OLIVEIRA et al., 2020).

Por consequência da implementação dessas medidas, principalmente do isolamento social, muitas empresas e trabalhadores brasileiros precisaram reinventar o processo de trabalho, muitas vezes, começando a trabalhar em casa, na modalidade de *home office*.

De acordo com a Carta de Conjuntura número 48 publicada no terceiro trimestre de 2020, Goes, Martins e Nascimento trouxeram uma estimativa sobre a evolução do trabalho remoto durante a pandemia no Brasil, baseada e calculada a partir dos resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) sobre a Covid-19, para julho. Um dos resultados aponta que, em junho de 2020, 84,1% dos trabalhadores executando suas tarefas remotamente estavam no

setor formal, totalizando aproximadamente 7,3 milhões de pessoas.

Lima et al. (2020) destacam que, além do medo de contrair a doença, a Covid- 19 tem causado nesses trabalhadores a sensação de insegurança e dúvidas em todos os aspectos da vida, do âmbito individual ao coletivo, do dia a dia nas cidades às mudanças nas suas relações interpessoais.

A saúde mental é outro aspecto que é bastante afetado. Brooks et al. (2020) explicam que as sequelas de uma pandemia são maiores do que o número de mortes e que é importante falar sobre isso. Com o aumento dos casos, os sistemas de saúde dos países entraram em situação de crise, os profissionais da saúde na linha de frente ficaram várias horas trabalhando exaustivamente e, contudo, o método de controle e precaução aplicado pelo governo, que foi o distanciamento social, impactou drasticamente a saúde mental da população como um todo, considerando quem estava de *home office* ou não.

Diante disso, um fato relevante que devemos ressaltar é que, de acordo com o site do governo brasileiro chamado Coronavírus Brasil (2021), os números atualizados de casos de infecção no Brasil pelo vírus chegam a 21.597.949 e o número de óbitos confirmados causados pela Covid-19 são de 601.574. Os dados, números e porcentagens atualmente dessa pandemia são alarmantes e assustadores, porém, estão mais amenos e caminhando para serem controlados, pois, com a disponibilização da vacina, segundo a fonte do site Our Word In Data (2021), que é atualizado diariamente, hoje no Brasil temos um total de 99,6 milhões de pessoas totalmente vacinadas com as duas doses ou dose única, que é referente a 46,9% da população brasileira.

4 CONCEITUAÇÃO DE TRABALHO E *HOME OFFICE*

O meio do trabalho o homem constrói o mundo e se constrói, com subjetividade e com identidade, entendendo-se que o trabalho faz parte da natureza humana. A realização do trabalho poderia ser percebida como prazerosa, de início, porém, em diversos contextos, ainda é sentida como desencadeadora de sofrimento, adoecimento e sacrifício; não pelo trabalho em si, mas pelo clima organizacional e emocional existente no ambiente laboral (SOARES, 2018).

Segundo Souza et al. (2020), com a emergência da pandemia do coronavírus, o mundo do trabalho, neste início de século, ganha contornos comoventes, trazendo um cenário de poucos estudos na literatura a respeito da relação entre epidemias e trabalho. De acordo com o documento apresentado pelo *International Labour Organization* (SOUZA, et al., 2020), trata-se da pior crise global, que afeta 3,3 bilhões de trabalhadores, causando um grave declínio de postos de trabalho desde a Segunda Guerra Mundial. Ainda segundo o mesmo documento, 81% da força de trabalho global está em situação de isolamento obrigatório ou recomendado, e o fechamento dos locais de trabalho no período da pandemia aumentou apressuradamente.

O trabalho sempre vai representar algo que tem valor na sociedade. Ele exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, principalmente sobre a sua produtividade e satisfação. Para podermos compreender os sentidos do trabalho atualmente, é preciso ter em conta que ele tem se provado um grande desafio, tendo em vista as muitas adaptações que têm atingido as empresas, incluindo os cenários mais atuais.

Sievers e Müller (2020) ressaltam que as condições oferecidas no ambiente laboral afetam diretamente a saúde emocional dos trabalhadores e que o trabalho é um componente

fundamental na identidade e subjetividade do indivíduo. Portanto, não é o trabalho que gera o adoecimento, mas sim as condições que envolvem determinada função daquele sujeito.

A solução adotada para uma parcela da força de trabalho foi o *home office*, que representou desafios significativos, essencialmente para empresas e organizações que faziam seu controle presencial de frequência como alicerce das relações trabalhistas (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

O termo inglês *home-office* tem sido usado para caracterizar esse tipo de trabalho que é realizado de maneira remota e eventual na residência do empregado, afirmam Araújo e Lua (2020).

O teletrabalho é a modalidade de trabalho remoto por comunicação mediada, surgido em meados do século XIX, como trazem Gondim e Borges (2020), afirmando que há registros de que Edgard Thompson usava o telégrafo para fazer a administração e controlar as suas linhas de trem, como uma estratégia para melhorar a sua gestão, o que diferencia o teletrabalho outrora praticado da realidade atual. Ainda de acordo com os autores, em período de afastamento social e pandemia, diversos trabalhadores tiveram que, da noite para o dia, ingressar em um sistema de trabalho *home office*, e muitos não estavam de fato preparados para essa mudança significativa, muito menos as suas atividades organizacionais haviam sido planejadas para serem exercidas a distância.

O teletrabalho é definido na legislação como “(...) prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com utilização de tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017). Veiga et al. (2021) alegam que diversas são as queixas dos trabalhadores que agora se encontram na modalidade *home office*, devido ao momento atual de mudanças estruturais no cotidiano laboral brasileiro e de países que enfrentam a pandemia.

Grande parte desses trabalhadores sentiu os impactos dessas mudanças, alguns positivos e outros negativos, pois, devido à entrada do *home office* dentro de casa, ficou difícil separá-lo das demais esferas da vida desses indivíduos, como, por exemplo, das suas vidas pessoais, familiares etc. Esses trabalhadores vivem um turbilhão de emoções e sentimentos, devido ao esforço contínuo para poder se adaptar a essa nova condição e, com isso, desenvolvem ansiedade e sentem angústia, pois, além da cobrança que é exercida pela empresa, há também uma autocobrança sentida por aquele sujeito, por não conseguir se adaptar àquela nova realidade tão rapidamente, ainda que ela seja provisória.

A casa transformou-se em lugar público, nesse contexto da Covid-19, e as mudanças bruscas que ocorreram não se limitaram a demandas, exigências e invasões, mas sim foram multiplicadas. A jornada de trabalho sem limites temporais somou-se às exigências de provisão dos meios e ferramentas para o trabalho remoto, por exemplo, como computador, internet e celulares, e de capacitação para operar os dispositivos eletrônicos e saber manuseá-los, assim como às medidas de distanciamento físico e permanência em casa (ARAÚJO; LUA, 2020).

O trabalho remoto que vamos abordar neste estudo, segundo Bridi et al. (2020), nesse caso, considerando o contexto da pandemia, trata-se de trabalhos exercidos e facilitados pelas tecnologias da informação, ou seja, trabalhos que passaram a ser praticados em casa (à distância) e mediados por computadores, notebooks, tablets e smartphones com conexão à internet, não se confundindo com as modalidades de trabalho fabril realizadas “em domicílio”, como oficinas domésticas.

5 METODOLOGIA

O estudo apresenta uma abordagem qualitativa, que, segundo Ludwig (2015, p. 56), é uma “(...) exposição e elucidação dos significados que as pessoas atribuem a determinados eventos

e objetos”. Quanto à sua finalidade, a pesquisa classifica-se como descritiva, que, para Gil (2017), tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Quanto aos meios de coleta de dados, esta é uma pesquisa bibliográfica, que foi realizada a partir de uma revisão integrativa da literatura, que, conforme Souza, Silva e Carvalho (2018), é uma metodologia que permite a síntese do conhecimento e a aplicabilidade dos seus resultados na prática.

A pesquisa foi realizada a partir da busca de artigos científicos nas seguintes bases de dados: PubMed, Scielo, Periódico Capes, sites e jornais eletrônicos. Os critérios de inclusão foram: apenas artigos originais disponibilizados de forma completa e gratuita nas bases de dados investigadas, publicados no período de 2015 a 2021, nos idiomas inglês e português.

Os critérios de exclusão foram os artigos duplicados e os que não corresponderam à temática deste estudo. Os artigos foram encontrados nas bases de dados a partir dos descritores em Ciências da Saúde (DeCS): Gestão de Pessoas. *Home office*. Pandemia. Resultados.

Sendo assim, na seleção dos artigos, foram avaliados o título e o resumo primeiramente e depois foi analisado o texto completo. Após analisar dos artigos foi elaborada a discussão, que foi organizado os dados e descritos pautado nas evidências dos resultados obtidos dos artigos através da análise de conteúdo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o surgimento da pandemia, algumas empresas tiveram que adotar uma metodologia de trabalho diferente do que até então já era conhecido. O *home office* foi implantado como medida de emergência, sendo uma forma de prevenção para os funcionários e como tentativa de frear a disseminação do vírus. Com essa nova experiência, os trabalhadores tiveram que se adaptar a uma nova realidade e reservar um espaço na sua casa para então ser seu novo ambiente de trabalho.

Diversas pesquisas foram feitas com o intuito de descobrir que relação tem o teletrabalho com o desgaste dos indivíduos que estão trabalhando em home office, bem como a sua correlação com os desafios do gerenciamento de resultados.

Podemos começar citando o que dizem Lizana et al. (2021) na sua pesquisa com 336 docentes que estavam trabalhando em suas casas durante essa nova realidade e constatando que 86% dos professores disseram que, devido ao teletrabalho durante a pandemia da Covid-19, que tiveram um impacto negativo no equilíbrio trabalho-família, pois houve um considerável aumento nas suas jornadas de trabalho. Os participantes relataram desenvolvimento de ansiedade, estresse, altas cargas de trabalho, exaustão. Ainda apresentaram baixos escores nos resultados durante a pandemia da Covid-19.

Em concordância com os resultados encontrados por Lizana et al. (2021), Medina et al. (2021) encontraram resultados similares, a partir de um questionário online com trabalhadores que estavam atuando em home office no início da pandemia. Esses indivíduos trabalhavam em funções operacionais, em supervisão de papéis importantes e em empresas privadas. Testando algumas hipóteses, chegou-se à conclusão de que a sobrecarga do trabalho afeta o relacionamento trabalho-família, e que devem ser levados em consideração todos os efeitos e impactos negativos na saúde dos trabalhadores. Foram constatados níveis elevados de conflito trabalho-família no grupo pesquisado e aumento dos riscos psicossociais devido ao teletrabalho.

Em suas respectivas pesquisas, Chi, Saldamli e Gursoy (2021) e Mihalca et al. (2021) alcançam diferentes resultados, pois examinam dois contextos diferentes com perspectivas semelhantes. Mihalca et al. (2021) fizeram a sua busca com funcionários de uma grande empresa de tecnologia da informação que trabalharam em casa durante a pandemia. Estabeleceram hipóteses com o intuito de investigar a ligação entre a sobrecarga de trabalho, o bem-estar do funcionário e a sua exaustão.

Levaram em consideração alguns preditores, que nos estudos anteriores não foram levados em conta, como cortes e diminuição de salários, além de aumento da demanda familiar. Os preditores restantes são incomuns aos das demais pesquisas aqui citadas como carga de trabalho elevada, causando tensão e, conseqüentemente, ansiedade, insônia, dores de cabeça etc. Em contrapartida, Chi, Saldamli e Gursoy (2021) fizeram sua busca com funcionários de hotéis de nível gerencial e obtiveram, em sua pesquisa, 211 participações para tentar compreender os efeitos moderadores do trabalho em casa. Foram estabelecidas hipóteses e, com base nos resultados, pode-se destacar que trabalhar em casa tende a ser uma lâmina de dois gumes, que leva a comportamentos positivos e negativos que prejudicam a gestão de pessoas.

Quanto à conclusão dos autores citados, Mihalca et al. (2021) trazem a compreensão atual de como e quando o trabalho, demandas ou estressores (por exemplo, sobrecarga de trabalho) influenciam negativamente os funcionários, causando exaustão emocional durante o teletrabalho no contexto do desafio único e das demandas impostas pela pandemia, Chi, Saldamli e Gursoy (2021), por sua vez, concluíram com uma compreensão aprofundada do envolvimento daquele sujeito com o teletrabalho, sugerindo que trabalhar em casa tende a influenciar o engajamento por meio da promoção, vigor, mas não dedicação e absorção. Mesmo sabendo da existência do lado negativo, as descobertas sugerem que trabalhar em casa provavelmente será um moderador poderoso através do mecanismo de interferência trabalho-casa, promovendo o vigor dos funcionários. Nesse contexto, os resultados poderão ser satisfatórios.

Analisando as pesquisas realizadas por Carvalho et al. (2021) e Bhumika (2020), ambos buscaram entender o equilíbrio entre trabalho e família no contexto da pandemia, porém destacaram um ponto que as pesquisas anteriores não ressaltaram, que é o gênero, entendendo que isso pode condicionar a maneira como os teletrabalhadores lidam com as

violações e as segmentações de limites entre família e trabalho, encontrando resultados e conclusões em concordância e similares.

No estudo realizado por Bhumika (2020), buscaram-se trabalhadores de diversos segmentos, mas que obrigatoriamente estivessem exercendo suas atividades de casa. Deveriam ser indivíduos que fossem empregados por empresas e tivessem folha de pagamento, totalizando 180 funcionários. Foram estabelecidas hipóteses para investigar a WLB, que seria sentir satisfação e ter eficácia tanto do trabalho quanto na família, evitando choque de papéis para ambos os sexos. A pesquisa ressaltou que o conflito familiar, na maioria das vezes, leva à exaustão emocional dos indivíduos, fazendo-lhes sentir todos os sintomas atrelados a isso. O esforço para conciliar o trabalho e as responsabilidades surgiu como uma das fontes de exaustão, resultando em que homens e mulheres priorizam o trabalho de forma diferente e que as mulheres trabalhadoras lutam para manter esse equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal, podendo sentir mais exaustão emocional do que os homens, tanto pelo medo da dispensa quanto pelas responsabilidades domésticas.

O estudo de autoria de Carvalho et al., (2021), em concordância com a pesquisa anterior, encontrou resultados similares. Os autores também realizaram uma pesquisa com funcionários de empresas, de forma online, obtendo 456 participações de indivíduos que também estavam exercendo suas atividades de forma remota, a partir de suas casas, investigando o equilíbrio e as violações de limites vivenciadas por esses sujeitos. Foram analisados indicadores de bem-estar e mal-estar através do esgotamento, levando em consideração, assim como no estudo anterior, o gênero. Os resultados atingidos destacaram claramente as diferenças desses papéis na situação do teletrabalho: existiram mais demandas e dificuldades em atingir a segmentação e equilíbrio para as mulheres. O estudo mostrou também a violação tanto da família para o trabalho quanto ao contrário, causam desconforto aos teletrabalhadores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento deste estudo, exploramos um assunto atual a partir do *home office*, especialmente quando colocamos essa situação dentro do contexto da pandemia da Covid-19. Com base no que foi apresentado, nos estudos encontrados e pesquisas feitas, podemos tirar algumas conclusões a respeito do tema.

Em relação aos profissionais que estão trabalhando em *home office*, a exaustão emocional foi a que mais apareceu entre os estudos abordados, porém existem diversas situações e cenários que poderiam atenuá-la ou intensificá-la através da gestão de pessoas, levando em consideração principalmente a carga horária de trabalho a que o sujeito está submetido e as suas responsabilidades dentro do seu ambiente familiar.

Algumas práticas que resultam na melhora desse fenômeno seriam: ter uma clareza do papel que você exerce naquela empresa; ter um local separado em casa para conseguir se concentrar nas suas atividades; estabelecer horários de início e fim da sua jornada de trabalho; e buscar não ultrapassar seus limites mentais e físicos, comprometendo a sua qualidade de vida. Esses são alguns recursos úteis para reduzir ou prevenir a exaustão durante o teletrabalho.

Então, com bases nas análises feitas e nos resultados obtidos pelos estudos mencionados acima, observa-se que a gestão de pessoas teve dificuldades no gerenciamento de resultados confirmando que o objetivo do estudo foi alcançado.

Contudo, percebida a importância desse tema, cabe ressaltar que são necessárias mais pesquisas e atenções voltadas para esse assunto, visto que o mesmo tende a ser uma realidade que pode perdurar até mesmo após o fim da pandemia. Assim, há se tornar cada vez mais pública essa discussão, promovendo um amplo conhecimento sobre o tema e proporcionando informações sobre os obstáculos no *home office* ao gerenciar

pessoas. Além disso, este estudo pode servir como base para futuras análises, investigações e comparações.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, T. M. de.; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, 2021.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. **Diário Oficial da União**. Brasília (DF), 2020.

BRASIL. **COVID-19 no Brasil**. Ministério da saúde. 2021. Disponível em: https://qsprod.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html Acesso em: 10 mai. 2021.

BRIDI, M. A. et al. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.

BROOKS, S. K. et al. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **The Lancet**, v. 395, nº 102227, p. 912-920, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Gestão Humana**. 9. ed. Barueri – SP: Manole, 2021.

CHI, O. H.; SALDAMLI, A.; GURSOY, D. Impact of the COVID-19 Pandemic on Management-level Hotel Employees' Work

Behaviors: Moderating Effects of Working- from-home.
International Journal of Hospitality Management, nº 98, 2021.

CRUZ, R. M. et al. Covid-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 20, nº 2, pp. 1-3, 2020.

DIAS, J. A. A. et al. Reflexões sobre distanciamento, isolamento social e quarentena como medidas preventivas da COVID-19.
Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro, v. 10, 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GÓES, G. S.; MARTINS, F. dos S.; NASCIMENTO, J. A. S. do. O trabalho remoto nos setores formal e informal na pandemia.
Carta Conjunt., Inst. Pesqui. Econ. Apl., p. 1-10, 2020.

GONDIM, S.; BORGES, L. de O. Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. In: GONDIM, S.; BORGES, L. de O. **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19. Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. Porto Alegre (RS): Artmed, 2020. p. 39-48.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.
PNAD COVID-19: 9,7 milhões de trabalhadores ficaram sem remuneração em maio. 2020. Disponível em:
<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28039-pnad-covid19-9-7-milhoes-de-trabalhadores- ficaram-sem-remuneracaoemmaio> Acesso em: 10 mai. 2022.

LIMA, C. K. T. et al. The emotional impact of coronavirus 2019. **Psychiatry Research**, nº 287, e112915, 2020.

MIHALCA, L. et al. Exhaustion While Teleworking during COVID-19: A Moderated- mediation Model of Role Clarity, Self-efficacy, and Task Interdependence. **Oeconomia Copernicana**, v. 12, nº 2, 2021

OLIVEIRA, W. K. et al. Como o Brasil pode deter a COVID-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, p. e2020044, 2020.

PAN AMERICAN HEALTH ORGANIZATION. **WHO Characterizes COVID-19 as a pandemic**. Washington, D.C. (USA), 2020.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

SCHMIDT, B.; KRAWULSKI, E.; MARCONDES, R. C. Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. **Revista de Ciências Humanas**, v. 47, n. 2, p. 344-361, 2013.

SAN MARTIN, M. C.; SAN MARTIN, M. C. Impactos iniciais da COVID-19 no estado do Rio Grande do Sul. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, nº 4, p. 60-71, 2020.

SCHMIDT, B. et al. Impactos na Saúde Mental e Intervenções Psicológicas Diante da Pandemia do Novo Coronavírus (COVID-19). **Estud. psicol.** v. 37, 2020.

SIEVERS, L. S.; MÜLLER, F. G. **Saúde mental do trabalhador: relações entre a Síndrome de Burnout e o estresse**. Florianópolis: Uniedu, 2020.

SOARES, A. S. **Mobbing**: relações com a síndrome de burnout e a qualidade de vida dos trabalhadores de uma instituição universitária de Campo Grande, MS. Campo Grande: Universidade Católica de Dom Bosco, 2008.

SOUZA, K. R. et al. Trabalho remoto, saúde docente e greve virtual em cenário de pandemia. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, 2020.

VEIGA, N. H. et al. Teoria da adaptação e saúde do trabalhador em home office na pandemia de covid-19. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 35, 2021.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Alcides Alves Rodrigues Júnior

Eduardo Cezar Dorneles

Lizomar dos Santos

Rhubens Ewald Moura Ribeiro (Orientador)

RESUMO

Sabe-se que um dos principais recursos que compõem as empresas, são os recursos humanos, desta forma, tem sido um grande enfoque das organizações a busca por treinar e desenvolver os funcionários, de modo que exerçam suas atividades laborais com mais eficiência e eficácia. Através disso, observa-se que o comportamento de um colaborador dentro de uma organização é motivado por fatores internos e externos, tendo em vista isso, estabelecer estratégias para treinar e desenvolver o comportamento organizacional, torna-se um grande aliado para que as organizações possam alcançar resultados positivos. O presente trabalho de pesquisa apresenta uma revisão bibliográfica, analisando estudos já realizados com temas relacionados ao tema investigado, por meio de plataformas de periódicos, com o objetivo de avaliar como o comportamento dos indivíduos impactam no resultado organizacional e, elaborar discussões sobre novas estratégias de treinamento e desenvolvimento comportamental.

Palavras-chave - Desenvolvimento, gestão comportamental, treinamento.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são instituídas por meio da reunião de vários tipos de recursos para o seu pleno exercício de suas

atividades, sendo eles, recursos monetários, tecnológicos, matéria-prima e, o principal, humanos. Partindo desse pressuposto, para que uma organização consiga alcançar os seus objetivos, são necessários colaboradores que possuam diversos tipos de conhecimentos e habilidades trabalhando de forma sistêmica e em sintonia (LISBOA *et al.*, 2011).

Sabe-se que os indivíduos são munidos de crenças, costumes e valores que constituem a motivação, que norteia e impulsiona a maneira de como cada pessoa irá se comportar no ambiente social. Nas empresas, a motivação dos colaboradores impacta diretamente no seu comportamento e no exercício das suas atividades laborais. As organizações possuem o desafio de identificar e avaliar o que motiva os seus colaboradores e buscar estratégias para mantê-los motivados constantemente para que se tornem mais produtivos (SOUSA; RIBEIRO, 2022).

Estudos e teorias sobre os indivíduos e sobre a influência deles no ambiente organizacional passaram a ter maior notoriedade após a Teoria das Relações Humanas, advindas da experiência de Hawthorne do psicólogo Elton Mayo, como uma reação a teoria clássica (que possui ênfase na estrutura organizacional), passando a ter uma visão mais humanizada nas organizações (CHIAVENATO, 2014).

Faz-se necessário o estudo sobre treinamento e desenvolvimento comportamental, tendo em vista que, um colaborador que possui e desenvolve essas habilidades, tende a se sentir mais satisfeito e desempenhar suas atividades laborais com uma maior produtividade e eficiência. O gestor de pessoas possui a função de capacitar e desenvolver esses colaboradores, buscando uma educação continuada para uma maior cooperação das pessoas que fazem parte da instituição de modo que consigam alcançar os objetivos tanto pessoais, quanto organizacionais (CHIAVENATO, 2020).

Outro ponto a se destacar, é o fato de que o comportamento organizacional não é algo absoluto e não pode ser generalizado, pois o comportamento varia entre cada

indivíduo e pode variar de acordo com a situação em que se está inserido. Cada pessoa é capaz de ser motivada por um ou mais variáveis que podem ser divergentes para outras (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Diante do que foi exposto acerca do tema, surge o seguinte questionamento: Como treinar e desenvolver o comportamento dos colaboradores nas organizações? Este artigo realizou uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de realizar um levantamento sobre as discussões fomentadas em outros periódicos, avaliar como o comportamento dos indivíduos impactam no resultado organizacional e, elaborar discussões sobre novas estratégias de treinamento e desenvolvimento comportamental.

O presente trabalho foi dividido em quatro seções: a primeira seção realiza uma contextualização do tema buscando referenciais teóricos para compreender o tema; a segunda seção discute a metodologia utilizada na pesquisa; a terceira seção abrange os resultados e análises obtidos por meio das pesquisas para discussão do caso e, por fim, a quarta e última seção abrange a conclusão do tema, avaliando se o objetivo proposto foi alcançado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste trabalho de pesquisa, apresentar-se-ão os conceitos teóricos sobre os quais embasam a nossa pesquisa sobre Treinamento e Desenvolvimento Comportamental de Pessoas nas Organizações.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Percebe-se que o interesse pelo estudo do comportamento humano vem crescendo muito e atravessa séculos, mas sua aplicabilidade dentro do ambiente

organizacional (das empresas) é mais recente, dar-se-á, a partir do surgimento das organizações. O aspecto comportamental das empresas nasceu a partir de experiências realizadas em uma fábrica de equipamentos telefônicos localizada em Hawthorne, em Chicago, Estados Unidos. Foi uma tentativa de humanizar o trabalho dos colaboradores (RIBEIRO, 2005).

Pode-se dizer, também, que o enfoque comportamental poderá ser usado para selecionar metas menos vulneráveis ou onde os concorrentes são mais fracos (PORTER, 2021). As empresas que desenvolvem com sucesso a estratégia de enfoque dentro de sua administração podem também obter potencialmente retornos acima da média.

Com isso, mostrou-se cada vez mais evidente que a administração não evoluiria se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como “peças humanas” como parte importante do processo de administrar organizações (MAXIMIANO, 2004).

Com isso, o comportamento organizacional é uma área vasta de estudos. Esta afirmação significa que se trata de uma certa especialidade com um corpo comum de conhecimentos. O que esse campo estuda? Estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente em seus ambientes (ROBBINS, 2009).

O ambiente organizacional configura-se como um meio de promover a cooperação, descobertas e transformações dos indivíduos mediante a inter-relação, inseridos a ele. Dessa forma, se torna possível a construção de uma prática social com condições de aprimorar o processo de aprendizado, resultando na construção de significados e promovendo práticas críticas. Enfatiza-se assim, que a criatividade tem um papel fundamental no âmbito pessoal dos indivíduos por estar inserida nesse processo (STERNBERG; LUBART, 2004).

Já em relação à criatividade organizacional, a mesma é “um processo originário das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos membros da organização” que pode ser instigado ou dificultado pelas características do ambiente de trabalho (BEDANI, 2012, p. 154). É fundamental criar “as condições internas necessárias ao desenvolvimento do pensamento criativo” (STERNBERG; LUBART, 2004, p. 11), pois, conforme pesquisas sobre o tema, a habilidade criativa do indivíduo não se manifesta, sem estímulo do ambiente.

Assim, a criatividade é vista como um dos principais componentes de garantia de sucesso da organização (PERRY, 2014). Uma vez que, para se manter perene no mercado, as organizações, inseridas em um ambiente complexo e efêmero, necessitam desenvolver as habilidades criativas dos indivíduos a fim de atingir seu desenvolvimento e comportamento organizacional.

O dicionário Aurélio define a palavra comportamento como o conjunto de atitudes e reações que os indivíduos têm a respeito dos estímulos internos e externos (FERREIRA, 2010). O comportamento do indivíduo pode ser influenciado por diversos fatores, tal como por exemplo, o ambiente em que está inserido.

Entende-se por comportamento organizacional como um campo vasto de estudos que tem por escopo identificar e avaliar os efeitos que as pessoas, os grupos e a estrutura das organizações possuem sobre o comportamento e o desempenho dos colaboradores dentro das organizações, buscando, a partir dos conhecimentos obtidos, desenvolver melhorias para o ambiente organizacional e, conseqüentemente uma maior eficiência e eficácia operacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

As pesquisas e os estudos realizados do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais (ROBBINS, 2009). Ainda, no objetivo dessas discussões, o

comportamento Organizacional representa de certa maneira, uma complementaridade à criatividade e clima organizacional, pois ambos se inter-relacionam. O clima organizacional é considerado como a percepção que os indivíduos têm da cultura organizacional, no qual estão inseridos. Essa percepção abrange tanto os valores, como rituais, crenças, normas de conduta, atividades, processos, sistemas, rotinas, enfim, toda ação de comportamento organizacional (SCHNEIDER, 2000).

2.2 GESTÃO COMPORTAMENTAL

Gestão Comportamental é uma maneira de realizar Gestão de Pessoas com o objetivo de desenvolver os perfis comportamentais dos colaboradores, essa nova maneira de se trabalhar, com um enfoque maior no comportamento dos indivíduos nas organizações surgiu no ano de 1950 pelos estudiosos Maslow e Herzberg e eles desenvolveram teorias sobre motivação, objetivos e comportamento humano. Esse tipo de gestão possui o foco no desenvolvimento de habilidades e competências comportamentais, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, garantindo uma maior satisfação e motivação dos funcionários, promovendo também a criatividade e auxiliando no processo de tomada de decisão (GIRALDI; KOHLER; RAMPAZZO, 2019).

As teorias X e Y, elaboradas pelo psicólogo Douglas McGregor, impulsionaram os estudos sobre gestão comportamental. Essas teorias possuem a premissa de que o comportamento do empregado é manipulado pelas atitudes e crenças de seus supervisores, gerando diversas discussões acerca dessa abordagem (DIAS; QUEIROZ; LOPES, 2018). Dessa forma, é importante que os objetivos organizacionais e pessoais estejam alinhados para que os colaboradores cresçam em conjunto com a organização.

Silva, Tsukahara e Nunes (2017), abordam a cultura organizacional como uma variável fundamental, tendo em vista que a cultura é considerada como a essência da empresa, norteando as atitudes e o comportamento dos indivíduos. Desta forma, é importante que os líderes disseminem a cultura da empresa com os seus liderados, para que os colaboradores se adequem a realidade da empresa.

Uma gestão de pessoas que valoriza os colaboradores, que possui políticas de desenvolvimento, em constante busca por aproveitar e reter seus talentos, gera diversos benefícios para as organizações, para isso, é imprescindível avaliar o comportamento e o desempenho dos colaboradores, de modo a encontrar competências ainda não exploradas neles (AZEREDO, 2019).

Bley (2014), psicóloga brasileira muito conhecida na área de segurança do trabalho e segurança comportamental, faz uso de um conjunto de estratégias e ferramentas utilizadas sobre os comportamentos dos trabalhadores, bem como de grupos e da própria organização, com o objetivo de torná-los capazes de prevenir acidentes de trabalho.

Ferramentas essas que nasceram a partir de uma abordagem na qual muitos comportamentos indesejados são vistos como os responsáveis pela ocorrência de muitos acidentes e doenças ocupacionais. A gestão comportamental introduzida nos sistemas de gestão das empresas no quesito de segurança é considerada vantajosa (PEREIRA, 2016).

Cabe aos gestores, por exemplo, em locais de trabalho que seja insalubre ou nocivo, criar condições de ambiente laboral para que os colaboradores possam exercer suas atividades com segurança de modo a reduzir possíveis riscos ou acidentes, desenvolvendo ações de conscientização do comportamento, como uso de EPI's, disseminando a cultura da segurança no trabalho (BLEY, 2014).

Denizote e Mello (2014), afirmam que um bom sistema de gestão acaba dando uma melhoria na cultura de saúde e

segurança ocupacional, dado que as ações, atitudes e motivação dos funcionários acarretam uma maior chance de riscos. No entanto, é a partir da melhoria contínua da gestão comportamental que pode haver a redução dos números de desvios, incidentes e acidentes.

A promoção de cursos e treinamentos comportamentais internos e externos, são ferramentas muito utilizadas pelas organizações, de forma a integrar os colaboradores e fortalecer a equipe. É indispensável a elaboração e aplicação de formulários de necessidades de treinamento junto aos colaboradores, para que possam expressar aos gestores as dificuldades encontradas no ambiente de trabalho, e dessa forma, nortear a empresa para implementar treinamentos baseados nessas dificuldades, de modo a garantir bons resultados nos programas de gestão comportamental (CRUZ, 2014).

Com isso, é de muita valia haver uma equipe de multiplicadores que tenha um compromisso sério com os programas em tempo integral. Ferramentas essas que educam, identificam e definem os comportamentos críticos relacionados à segurança, vendo e abordando positivamente os colaboradores, fornecendo dessa forma *feedbacks* e utilizando todos os resultados obtidos para melhorias contínuas de boas práticas. É por conta disso que se deve observar os esforços positivos dos colaboradores quanto a essas práticas, esforços esses que devem ser reconhecidos. Para haver um bom sucesso na gestão comportamental, todos os colaboradores, independentemente do seu nível e função, devem estar envolvidos nos programas (MASSERA, 2003).

No entanto, caso todas as ferramentas venham a ser utilizadas de maneira descontextualizadas e sem considerar as variáveis relacionadas à prevenção, é possível acarretar no insucesso dessa gestão. Pois uma mudança rápida e efetiva de comportamento acontece por meio do processo de aprender. Percebendo que não há o aprendizado por parte dos colaboradores, as estratégias de gestão comportamental podem

não ser eficazes por muito tempo, voltando a ocorrer desvios e acidentes ocupacionais (BLEY; TURBAY; JUNIOR, 2011).

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Compreende-se treinamento e desenvolvimento (T&D) como uma forma de ensinar os colaboradores, desenvolver habilidades e competências para o exercício de sua função laboral. Chiavenato (2020), ressalta que há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, enquanto o treinamento tem como foco no curto prazo, apenas voltado para o desempenho das atividades relacionadas ao cargo atual, o desenvolvimento possui o foco no longo prazo, desenvolvendo novas habilidades e competências que serão necessárias para futuros cargos, buscando o crescimento dos colaboradores dentro da organização.

Diante do contexto no qual a sociedade está inserida, a expressão americana “VUCA”, que originou-se para descrever as características da realidade atual, retratando como um cenário: volátil, por meio de constantes mudanças no meio; incerto, através das imprevisibilidades através dessas mudanças; complexo, por não ter a possibilidade de calcular os impactos dessas variações em curto prazo; ambíguo, por dar margem a diversas interpretações (PESTANA, 2020). Esse termo está presente cada vez mais no cotidiano dos indivíduos e das organizações.

Essa nova realidade, adjunta ao fenômeno da globalização e a recente pandemia, que acelerou diversos processos e adaptou as empresas a novas rotinas, vem se tornando um grande desafio para as organizações em se adequar às mudanças em um curto prazo, de forma a conseguir se manter competitiva no mercado e gerar resultados. Tendo em vista isso, e compreendendo que o principal capital das organizações é o humano, faz-se necessário que os colaboradores estejam altamente capacitados para

desenvolver a habilidade de se adaptarem a esse novo cenário instável (BEYER; SOLER, 2019).

Atualmente, as organizações têm se empenhado progressivamente em treinar e desenvolver os colaboradores para que desempenhem cada vez melhor a sua função e tornar mais eficiente o trabalho. A capacitação dos colaboradores é imprescindível para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, gerando resultados não somente para eles, mas também para as organizações (SILVA; AMARAL, 2021).

Nesta linha de raciocínio, uma instituição que possui como cultura organizacional a proporção de programas de educação continuada, oferecendo com frequência treinamentos internos e externos, com o objetivo de desenvolver os colaboradores a estarem sempre atentos às novas tendências do mercado e fortalecer os conhecimentos já adquiridos, de modo a aperfeiçoar as habilidades, garante uma vantagem competitiva para a organização.

Investir não só em treinamentos técnicos, como também em treinamentos comportamentais, de maneira a aprimorar as relações de trabalho, o relacionamento com os clientes e fornecedores, como se comportar no ambiente laboral e como reagir às mudanças no meio traz diversos benefícios no local de trabalho, tais como: motivação, trabalho em equipe, resolução de problemas, satisfação no trabalho, melhorias no clima organizacional (MADRUGA, 2018).

Promover treinamentos e desenvolver o comportamento dos colaboradores de uma organização, reduz falhas nos processos, conflitos internos e problemas de comunicação, tornando o ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo, como consequência disso, impulsiona os resultados organizacionais. Com isso, essa ferramenta é uma importante aliada para o alcance dos objetivos e metas, associando e inserindo a cultura da empresa, permeando por todos os membros e cargos da instituição, desde o nível operacional ao estratégico (COSTA; SANTANA, 2013).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta uma abordagem de natureza qualitativa, de forma a buscar compreender e esclarecer os fenômenos em estudo, baseado nas informações obtidas de forma sistemática (MENEZES *et al.*, 2019). Pelo fato desse tipo de abordagem estudar os fenômenos ocorridos, é possível avaliar com mais profundidade e subjetiva o comportamento dos indivíduos.

Tendo em vista a abordagem que foi aplicada ao estudo, a pesquisa propôs a análise de forma descritiva, que possui o objetivo de avaliar detalhadamente, interpretar, classificar e descrever as características do objeto de estudo. Nesse tipo de pesquisa, os fenômenos são observados e analisados, sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2010).

Como ferramenta de análise do estudo, utilizou-se o método de estudo bibliográfico (NASCIMENTO; RIBEIRO, 2021), com objetivo norteador de realizar uma varredura nas plataformas de periódicos, de forma a quantificar os estudos realizados sobre o tema em questão e analisar como o treinamento e desenvolvimento influencia no comportamento dos colaboradores nas organizações e, em seguida, elaborar estratégias para aprimorar os treinamentos dos diferentes níveis estratégicos (MATIAS-PEREIRA, 2016). Para realização do trabalho de pesquisa, foi utilizada a base de dados *Google Acadêmico* e *Portal de Periódicos da Capes*, buscando por artigos e teorias que abordam e que se relacionam ao tema em estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados e análises da pesquisa desenvolvida, bem como os principais achados e inferências são postos em destaque.

Para a realização do trabalho de pesquisa, foram inseridos os termos “treinamento e desenvolvimento comportamental nas

organizações" e "gestão comportamental nas organizações" nas plataformas de periódicos *Google Acadêmico* e *Portal de Periódicos da CAPES*, para verificar os artigos e livros publicados no período entre os últimos cinco anos (2017-2022).

Por meio da pesquisa realizada, foi possível encontrar uma diversidade de artigos relacionados ao tema em estudo. Através da análise das pesquisas nas duas bases de dados, observou-se um aumento considerável de pesquisas relacionadas ao tema de treinamento e desenvolvimento comportamental, o que demonstra uma maior procura por compreender o papel dos colaboradores e os impactos que uma equipe que trabalha motivada e em equipe podem gerar resultados da empresa. Desta forma, pode-se constatar uma mudança no cenário, no qual as empresas têm passado a focar cada vez mais nos seus colaboradores e em como manter seus colaboradores mais satisfeitos, para que se tornem mais produtivos.

O quadro 1 a seguir apresenta um compilado dos achados em artigos e livros, demonstrando a importância do treinamento e desenvolvimento comportamental.

Quadro 1: Importância do treinamento e desenvolvimento comportamental

DEFINIÇÃO	AUTOR
Desenvolver a competência comportamental evoluirá o colaborador para se relacionar melhor consigo mesmo e com os outros membros da organização.	Madruga (2018)
O treinamento e desenvolvimento dos colaboradores promove uma evolução na qualidade, produtividade e lucratividade da organização.	Silva, Trevisol (2019)
Treinar e desenvolver o comportamento dos colaboradores favorece a empresa e garante uma vantagem competitiva.	Pessanha <i>et al.</i> (2019)
Percebe-se a importância de treinamentos e desenvolvimentos nos aspectos comportamentais para o sucesso das organizações.	Torres (2018)

É imprescindível para as organizações estabelecer programas de treinamento e desenvolvimento comportamental para capacitação e aperfeiçoamento das atividades laborais.	Matos (2019)
---	--------------

Fonte: Autores (2022)

Observou-se por meio das pesquisas que, uma instituição que promove treinamentos e busca desenvolver constantemente o colaborador, valorizando uma educação continuada, oferecendo e apoiando cursos ou eventos internos e externos, garante uma equipe mais sólida e com foco em resultados.

Estabelecer e externalizar aos colaboradores a cultura da empresa, onde será apresentado a identidade da empresa, tais como: missão, visão e valores, integrando os colaboradores e permeando por toda a organização, faz com que os colaboradores tenham o sentimento de pertencimento a instituição, sigam e disseminem a cultura com os demais.

Diante desses pontos, na intenção de intensificar e promover treinamentos mais eficazes, percebeu-se ainda que a avaliação é a ferramenta principal, ou melhor essencial para a gestão e melhoria do desempenho dos colaboradores, merecendo nesse ponto um tratamento mais que especial. Se não houver um acompanhamento de desempenho mais próximo com o colaborador, não se consegue estruturar uma administração eficiente. Obter informações e conhecer o que está ocorrendo dentro da organização, promover *feedbacks*, comparar desempenhos com um padrão ou ponto de referência, reconhecer desempenhos, que devam ser recompensados e apoiar decisões a respeito de alocação de recursos, projeções e cronogramas de trabalho é vital para uma organização eficaz e moderna.

Desta forma, notou-se que é fundamental a realização de um diagnóstico que demonstre o cenário atual da empresa, uma pesquisa de clima organizacional para avaliar a satisfação dos colaboradores em relação a diversos aspectos da empresa, uma avaliação 360 graus, para avaliar o desempenho dos funcionários.

É indispensável também propor reuniões com os colaboradores, compreender o que precisa ser melhorado para o exercício das atividades laborais

El-Kouba *et al.* (2009), destaca a importância da elaboração e promoção de programas de desenvolvimento comportamental com o objetivo de melhorar as relações de trabalho, o trabalho em equipe e a motivação dos colaboradores. Através desses programas, é possível desenvolver os indivíduos tanto pessoalmente, quanto profissionalmente a conquista de seus objetivos.

O desenvolvimento dos colaboradores está relacionado à prática de gestão por competências, estimulando os funcionários a se preparar para as constantes mudanças do mercado. Os treinamentos de gestão por competências são classificados em três tipos: treinamentos em competências técnicas, híbridas e comportamentais, sendo o treinamento comportamental responsável por desenvolver novas atitudes dos colaboradores e estimular a inovação, auxiliando os indivíduos a controlarem suas emoções e comportamentos, proporcionando ótimos resultados no ambiente laboral (MADRUGA, 2018).

Segundo Moritz e Pereira (2012), a comunicação é um dos principais aspectos que devem ser trabalhados em todos os níveis hierárquicos das organizações, uma vez que é por meio dela que são repassadas as informações, dados, e por meio dela, pode influenciar no processo de tomada de decisão, desta forma, é de extrema importância que as organizações desenvolvam uma comunicação com seus colaboradores de forma clara, objetiva e transparente e, da mesma forma, os funcionários devem procurar uma comunicação mais assertiva e em sintonia para que os processos ocorram de acordo com os padrões.

Capacitar os colaboradores para que estejam aptos para resolver qualquer tipo de conflitos, sejam eles internos, entre colaboradores; ou externos, com cliente ou fornecedores, de modo que os conflitos possam ser resolvidos de forma objetiva, ágil e assertiva, desenvolvendo também os funcionários para

auxiliarem os gestores com sugestões de melhoria nos processos, a fim de reduzir falhas e conflitos, garantindo um processo mais fluido.

Outro fator importante a ser trabalhado e desenvolvido, é a inteligência emocional dos funcionários, com o objetivo de promover o autoconhecimento, de modo que os colaboradores possam compreender e controlar suas emoções, desenvolver a sua capacidade intelectual, contribuindo com as relações sociais no ambiente laboral.

Deve-se destacar também, ao final de cada treinamento comportamental, a importância da disponibilização de um formulário para que os participantes possam responder com um *feedback* sobre o assunto abordado, no qual deve-se questionar: se o treinamento atendeu as expectativas; se o conteúdo foi relevante pode contribuir com o desenvolvimento do participante; se o treinamento foi claro e objetivo; se a carga horária para o treinamento foi suficiente para compreender o tema. Através desse *feedback* pode-se avaliar a eficácia do treinamento, se o treinamento foi importante para desenvolver os colaboradores, aliado a uma avaliação de desempenho para avaliar se está sendo posto em prática o que foi exposto durante a capacitação.

Mas o processo de treinamento comportamental não se encerra, existe a necessidade de uma avaliação contínua e isso é estratégico. O setor de T&D deve acompanhar o empregado e sua evolução no posto de trabalho para avaliar a eficácia do processo de treinamento efetivamente na prática, ou seja, verificar o quanto treinamento foi eficiente e o quanto ele gerou de lucratividade laboral. Isso pode ser feito por meio de questionário, entrevistas ou de forma que o participante realize uma autoavaliação quanto ao aproveitamento do curso (inclusive, se for o caso, informando o motivo de não estar colocando em prática o que aprendeu no treinamento). Outra forma é o superior hierárquico avaliar as mudanças verificadas nas atitudes e habilidades do treinando após o treinamento.

A avaliação é um verdadeiro instrumento da estrutura organizacional para aumentar sua eficiência e eficácia. Pode-se traduzir isso em forma de melhoria da imagem da empresa, do clima e do relacionamento empresa empregado. Segundo Chiavenato (2020), a avaliação também pode produzir resultados na área de recursos humanos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa buscou realizar um estudo acerca do tema de comportamento organizacional e os impactos que possuem nos resultados institucionais. Através disso, foi possível discutir sobre estratégias de gestão com foco em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, para que se tornem mais capacitados e produtivos.

O campo de gestão do comportamento organizacional ainda é amplo e complexo, devido ao fato de que os colaboradores são motivados de formas distintas, tendo se tornado um grande desafio para os gestores em conseguir motivar todos. Desta forma, uma empresa que possui um bom clima organizacional e uma cultura organizacional sólida, que dissemina com os novos integrantes da equipe, faz com que os funcionários sintam-se mais satisfeitos e unidos, trabalhando em sintonia e reduzindo falhas em processos.

De modo geral, pode-se perceber que o objetivo proposto para o início da pesquisa foi alcançado, tendo em vista que, atualmente, existem diversas pesquisas que abordam essa temática, o que proporciona uma discussão mais aprofundada e objetiva, encontrando possíveis soluções para desenvolver o comportamento dos colaboradores dentro das instituições.

Por fim, sugere-se para futuras pesquisas, o estudo do comportamento organizacional baseado na metodologia DISC e outras metodologias, a fim de se aprofundar em treinamentos mais específicos para cada tipo de perfil comportamental. Ademais, novas pesquisas acerca dos temas de gestão

comportamental e comportamento organizacional, de modo a fomentar a discussão a respeito dessa abordagem e contribuir para a comunidade científica.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. D. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aracaju, v. 10, n. 1, p. 14-30. jan./mar. 2019.

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 15-176. mai./jun. 2012.

BEYER, A. L; SOLER, R. D. V. **O capital humano nas organizações: uma revisão bibliográfica**. Revista CIPPUS, Canoas, v. 7, n. 1, p. 45-52, 2019.

BLEY, J. **Comportamento Seguro: Psicologia da Segurança no Trabalho e a Educação Para a Prevenção de Doenças e Acidentes**. 1ª ed. Belo Horizonte: Artesã, 2014.

BLEY, J.Z; TURBAY, J.C.F; JUNIOR, O.C. **Comportamento Seguro-Ciência e Senso Comum na Gestão dos Aspectos Humanos em Saúde e Segurança no trabalho**. 2011. **Revista CIPA**. Disponível em <http://www.comportamento.com.br/site2015-pt/artigo-5/>.

CRUZ, A.C. Análise do clima organizacional para a melhoria no ambiente de trabalho. Estudo de caso em empresa de tecnologia de informação. In: X Congresso Nacional de Excelência em

Gestão, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Inovarse, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, A.C.B; SANTANA, L. A influência dos treinamentos comportamentais corporativos na vida pessoal: A percepção do funcionário operacional. **Cairu em Revista**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 174-190. dez./jan. 2013.

DIAS, L.G; QUEIROZ, A.F; LOPES, M.R. Teoria comportamental: O impacto da teoria X e Y na gestão das organizações. **Revista Empreenda Unitoledo**, Araçatuba, v. 2, n.1, p. 63-80. fev./jun. 2018.

EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K. D. D.; CORSO, J. M. D.; SILVA, W. V. da. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 295–308. jul./set. 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36342>.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5ª ed. Curitiba: Positivo, 2010.

GIRALDI, B. M.; KOHLER, T. F.; RAMPAZZO, R. M. S. Mapeamento de competências comportamentais: Relato de experiência com enfermeiros. **Revista Barbarói**, Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 55, p. 137-152. jul./dez. 2019.

LISBOA, J.; COELHO, A.; COELHO, F.; ALMEIDA, F. **Introdução à Gestão de Organizações**. 3ª ed. Portugal: Vida Económica, 2011.

LOPES, V.C; R.L.B; DORO, A.P.G (org.). **Gestão de Pessoas em ONGs**. 1ª ed. Juiz de Fora: UFJF, 2021.

MADRUGA, R. **Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. *E-book*.

MASSERA, C. O que é Segurança Comportamental? **Revista Proteção**, 2003. Disponível em: <http://comportamento.seguro.com.br/wp-content/uploads/2014/05/e-report-O-que-e-seg-Comportamental-v241114.pdf>.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATOS, E. R. **O desenvolvimento de líderes baseado no estilo comportamental em uma organização de saúde**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão para a competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENEZES, A. H. N; DUARTE, F. R.; CARVALHO, L. O. R.; SOUZA, T. E. S. Metodologia Científica: **Teoria e aplicação na educação a distância**. 1ª ed. Petrolina: UNIVASF, 2019.

MORITZ, G. O; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. 3ª ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

NASCIMENTO, I. M. P.; RIBEIRO, R. E. M. Abordagem de servicescape: análise e influência da experiência do consumidor em um ambiente de serviço, cap. IX, pp. 173-188. In:

Administração e empreendedorismo [livro eletrônico]: temas emergentes e aplicações / organização Gustavo Henrique Silva de Souza. - Campina Grande : Editora Amplla, 2021. 284 p.

Formato: PDF ISBN: 978-65-88332-47-4.

DOI: 10.51859/amplla.aet474.1121-9 Disponível em:

<https://ampllaeditora.com.br/books/2021/07/eBook-Administracao-e-Empreendedorismo.pdf>

PERRY, A. L. **Creativity and its antecedents**: An investigation of different assessments and training effects. 2014. Iowa: State University, 2014.

PEREIRA, F. C.; DENIZOTE, A.; MELLO, J. M. C. **A influência dos aspectos comportamentais nos acidentes de trabalho: a importância da gestão da ambiência organizacional**. X

Congresso Nacional Excelência em Gestão. 2014.

<http://inovarse.org/filebrowser/download/7593>.

PESSANHA, L. A.; LINHARES, N. P.; MONTEIRO, S.; FRANÇA, I. I. N.; PUSSIARELI, D. A. F. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas. **Revista Interdisciplinar do**

Pensamento Científico. v. 5, n. 5, p. 166-178, jul./dez. 2019.

D.O.I: <http://dx.doi.org/10.20951/2446-6778/v5n5a13>

PESTANA, J. G. **Cultura Organizacional e Competências do Século XXI no Mundo VUCA**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Europeia, Lisboa.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: ELSEVIER, 2021.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.

SILVA, D.; ROSA, J. C. A gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D): Estudo de caso na empresa KL Embalagens - São João Batista/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 8, n. 2, p. 79-100, 2019. DOI: 10.33362/visao.v8i2.2021. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2021>. Acesso em: 18 ago. 2022.

SILVA, R. R. C. C.; AMARAL, I. G. Treinamento e Desenvolvimento. *In: PARADELA, Organizational Psychology*: Vol. 1. Building and Developing the Organization. Washington, DC: American Psychology Association, 2011. p. 373-414.

SILVA, A. V.; TSUKAHARA, M. P.; NUNES, N. F. **Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental**. 1ª ed. Brasília: Instituto Walden4, 2017.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Nursing Research**, v. 64, p. 361–88, 2013.

SCHNEIDER, B. **The Psychological Life of Organizations**. In: ASHKANASY, NEAL M.; WILDEROM, CELEST P. M.; PETERSON, MARK F. (Org.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2000. p. xvii–xxii.

SOUSA, M. S.; RIBEIRO, R. E. M. Motivação como chave para Gestão do Comportamento Organizacional. *In: BRAGA, D.LS.*

(org.) **Pesquisas e Reflexões Nacionais em Ciências Humanas, Sociais e Linguísticas**. 1ª ed. Florianópolis: Instituto Scientia, 2022, p. 416-437. Disponível em: <https://institutoscientia.com/wp-content/uploads/2022/04/Livro-Humanas-Sociais-Linguagens.pdf>.

STERNBERG, R. J.; LUBART, T. I. **The concept of creativity: Prospects and paradigms**. In: STERNBERG, R. J. (Org.). *Handbook of Creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2004. p. 3-15.

TORRES, R. S. **Estudo de impacto do programa de treinamento comportamental em empreendedorismo - EMPRETEC**. 2018. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GESTÃO DE PESSOAS: QUAL A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE A GESTÃO DA CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL E A RETENÇÃO DE TALENTOS?

Ana Virginia dos Santos e Silva

Iara Mota

Raelcimar Campelo da Costa

Denise Juliana Bezerra de Pontes Barbosa (Orientadora)

RESUMO

O presente artigo tem como finalidade identificar a relação e/ou influência entre a gestão da cultura e do clima organizacional e a retenção de talentos. A pesquisa justifica-se em razão da possibilidade de contribuição significativa ao prolongamento dos contratos trabalhistas dos colaboradores, podendo ser positiva, principalmente, para a sua motivação e dedicação nas funções por ele exercidas. A pesquisa teve como base de dados artigos e publicações relacionados a temática, encontradas em periódicos. A partir da análise dos dados foi possível constatar a comprovação da relação existente entre os temas. As informações coletadas foram organizadas em tópicos explicativos e ao final foi realizado um comparativo e verificada a relação existente entre as temáticas. Ressalta-se que a principal entrega da pesquisa reside na possibilidade de apresentar argumentos científicos ao planejamento de ações assertivas para a retenção de talentos nas empresas, o que pode proporcionar excelentes resultados sociais e econômicos tanto para as empresas quanto para as pessoas que laboram nelas.

Palavras-chave: Gestão. Cultura. Clima. Retenção. Talentos.

1 INTRODUÇÃO

Segundo FACES (2021) as relações de trabalho e o desenvolvimento proveitoso das atividades podem estar ligadas diretamente a gestão da cultura, ao clima organizacional e à retenção de talentos. Neste sentido, deve-se dar significativa importância à cultura da organização. Ao se tornar mais que um simples fenômeno de moda, a cultura fornece os dados oportunos sobre o funcionamento da organização e ajuda a entender a sua complexidade.

As pessoas constituem um dos principais recursos de uma organização. A ênfase na motivação humana é hoje uma das mais valiosas possibilidades para o alcance da excelência no âmbito empresarial. Antigamente, as empresas não davam muita importância para a questão motivacional de seus colaboradores, pois não existia uma visão ampla do quanto é importante que o trabalhador se sinta parte da organização, e não seja somente visto como um instrumento de trabalho pois, certamente, uma empresa bem equipada, com pessoas motivadas e comprometidas com os resultados organizacionais fará com que a empresa alcance um diferencial em meio aos seus concorrentes.

Dadas as profundas transformações do mercado de trabalho e como os empresários buscando cada vez mais inovação, produtividade e, conseqüentemente, lucratividade, o fator humano tem se tornado ponto chave para as melhorias nas organizações, diante da concorrência do mercado.

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações e essas, por sua vez, dependem das pessoas para funcionar e alcançar sucesso. Do outro lado, para o trabalhador crescer na vida e ser bem-sucedido, significa obter sucesso profissional, o que inclui alcançar objetivos profissionais dentro das organizações. As organizações jamais existiriam se as pessoas não lhes dessem vida, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, ambas as partes dependem uma da outra para alcançar seus objetivos comuns (CHIAVENATO, 1999).

Diante disso, deve-se dar atenção à qualidade das relações entre as pessoas e a organização. Pensando nisso, se torna imprescindível entender as definições e aplicações da gestão da cultura, do clima e a retenção e compreender, também, como são tais relações e a forma que elas se correlacionam.

Ao avaliar o cenário atual, onde cada vez mais se tem pessoas comprometidas com as empresas, percebe-se que poderá haver uma relação entre a retenção de talento e a cultura. Sabe-se, ainda, que os trabalhadores de uma instituição podem ser afetados positiva ou negativamente no desenvolvimento e desempenho de suas atividades, na motivação e na permanência deles nas empresas, o que pode estar associado ao contexto de observador dos comportamentos das organizações.

Tais fatos já citados acima leva a reflexão em como essas temáticas se relacionam, surgindo assim a necessidade de entender melhor tal contexto e as afinidades possivelmente existentes entre elas.

Chiavenato (2014) aponta que ao valorizar colaboradores e realizar investimentos de capacitação, uma organização alcança redução no número de pedidos de demissão e, conseqüentemente, retém talentos e *know-how*.

Pelo exposto, propõe-se neste estudo responder ao seguinte questionamento: qual a influência da gestão da cultura e do clima organizacional na retenção de talentos? Sendo, portanto, objetivo da pesquisa verificar a relação entre a gestão da cultura e do clima organizacional e a retenção de talentos, a partir da análise objetiva de entender o que é a cultura e clima organizacional; buscar as possíveis relações existentes entre cultura e clima numa organização e apontar possíveis impactos da cultura e do clima organizacional na retenção de talentos de uma empresa.

A justificativa que sustenta tal pesquisa é que partir desse estudo será possível entender a relação entre a retenção de talentos e a gestão da cultura e do clima organizacional; partindo dos resultados apresentados neste estudo será possível

compreender consideravelmente questões relacionadas a motivação, *turnover* e engajamento dos colaboradores, gerando assim embasamento teórico que poderá auxiliar gestores na tomada de decisão e consequente diminuição de gastos com desligamentos.

Para tal discursão será trabalhado com os seguintes tópicos: Gestão da cultura, Gestão do Clima, Retenção de Talentos, onde em cada um deles será abordado mais detalhadamente cada um dos temas, ocasião em que será possível discutir de forma mais profunda, com intuito de encontrar e ressaltar as relações existentes ou não entre os assuntos.

O presente artigo seguirá os seguintes tópicos Introdução, Gestão da Cultura, Clima e Retenção de Talentos nas Organizações, Desenho da Pesquisa Científica, Análise dos Dados e Resultados e Considerações Finais.

2 GESTÃO DA CULTURA, CLIMA E RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

2. 1 GESTÃO DA CULTURA E CLIMA

2.1.1 Gestão Estratégica

A Gestão de Pessoas é vista, atualmente, como uma das principais vertentes das empresas, instituindo ações amplas e eficazes voltadas ao colaborador no ambiente e trabalho, como, também, ferramentas de suporte e atenção ao mesmo, servindo como um dos principais pilares da gestão empregada nas empresas, a gestão estratégica de pessoas desenvolve o colaborador e o retém, passando, assim, a ter papel e destaque, sendo ele visto como parte fundamental e influenciadora do futuro da organização.

FACEF (2011) definiu a gestão estratégica como um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores estratégicos para ajustar a organização ao ambiente onde está

inserida, desenvolvendo-se vantagens competitivas. Estas vantagens permitem que a empresa aproveite oportunidades e minimize ameaças ambientais. A gestão estratégica começa com uma visão do que a empresa é e o que se tornará. Baseado nas suas competências distintivas, implementam-se as estratégias em todos os níveis para realizar as metas da organização, ajustando-a ao ambiente externo.

Inicialmente, é preciso redefinir o que se entende por gestão de pessoas com especial atenção para as especificidades que moldam o contexto da administração pública. O primeiro aspecto a assinalar é que gestão de pessoas não é uma área (departamento, unidade, secretaria etc.) somente, mas um processo. Impõe-se superar a perspectiva departamental para alcançar a visão de gestão de pessoas como função que alcança toda a organização.

Nesses termos, a gestão de pessoas precisa de um novo olhar. Uma compreensão que se desloque na unidade funcional – herança do modelo clássico de estruturação organizacional, gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público de inspiração taylorista – para as pessoas, notadamente a relação entre as lideranças e os demais membros das equipes e das organizações. É importante assinalar, desde já, a importância de ter presentes os conceitos teóricos e a consciência de que eles moldam a ação para subsidiar os processos de transformação.

Vale lembrar, que a gestão de pessoas, vista do ponto de análise estratégica, não apenas influencia na relação da organização com o colaborador, mas, também, na redução de custos e no aumento e melhoria acentuada dos processos de produção, dando ênfase, dessa forma, à produtividade, sem esquecer do colaborador e de sua importância como agente transformador.

Uma forma de avaliarmos a importância que uma empresa dá aos seus colaboradores é a forma como elas são definidas dentro das organizações. Vários termos são utilizados para definir estas pessoas. Elas são chamadas de funcionários, empregados,

pessoal, trabalhadores, operários quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual se as pessoas têm um valor maior na cultura da organização. (CHIAVENATO, 2004), como poderá ser observado a seguir.

2.1.2 Cultura Organizacional

Para Freitas (1991), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da empresa

A definição para o termo cultura organizacional é variada, como forma de se explicitar sua concepção, torna-se pertinente apresentar a definição de Barney (1986), um dos pioneiros sobre o tema, o qual aponta a cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, suposições e símbolos que definem o modo pelo qual uma organização dirige seus negócios.

Entende-se que a cultura de uma empresa é o conjunto de normas, regras, valores e atitudes, que pode ter sido desenvolvido pelo fundador da organização, dando a essa um modo particular de ser, com características próprias que a distingue das demais e que são passadas aos novos membros como a forma correta de se pensar e agir, determinado o que ser seguido e o que deve ser evitado.

Bakhri *et al.* (2018) explicam que a cultura tem efeitos generalizados, porque além de dar identidade e definir quem são seus clientes e seu quadro de funcionários, irá definir, também, como a organização interage com eles. Com isso, um aspecto que influencia na estrutura das organizações é o ambiente, que se caracteriza por grandes mudanças e inovações. Neste contexto, sobrevivem e se destacam aquelas organizações capazes de se antecipar e acompanhar essas transformações. De outra parte, as

organizações são pressionadas pela sociedade para que sejam ambientalmente corretas e socialmente mais justas e responsáveis, levando em consideração a diversidade existente no ambiente de trabalho (EBERT; SEVERO; JOHANN, 2017).

No entendimento de Lacombe (2003), as organizações podem ensinar sua cultura com documentos ou com reuniões. No entanto, a forma mais utilizada de se ensinar a cultura é com práticas e decisões administrativas, isto é, a seleção cuidadosa dos candidatos; a orientação sobre a maneira correta de fazer as coisas, com normas e treinamentos.

As organizações devem orientar muito bem seus funcionários para que estes possam compreender a cultura e conseguir executá-la; caso isso não aconteça, poderá haver conflitos entre a cultura explícita e implícita, trazendo um prejuízo, além de um transtorno, tanto para a organização, quanto para as pessoas.

No entendimento de Mintzberg (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos ou mesmo edifícios e produtos. Para o autor, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas.

Segundo Schein (1984), cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Uma cultura forte é uma cultura na qual os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla. Quanto mais pessoas aceitarem os valores

essenciais e quanto maior o comprometimento com eles, mais forte é a cultura e maior sua influência sobre os membros da organização. Quando isso ocorre, a maioria dos funcionários tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização.

Entende-se que a cultura também projeta uma imagem da organização para clientes, fornecedores e funcionários, gerando um comprometimento com algo maior que os interesses individuais de cada um. Estimula, também, a estabilidade do sistema social, ajudando a manter a coesão e fornecendo padrões adequados, sinalizando o que deve ou não deve ser feito pelos funcionários, deixando claro quem é de dentro e quem é de fora.

Segundo Braz. J. (2020), A cultura organizacional nos permite a ampliação do conhecimento das ações desenvolvidas na instituição de ensino, como são construídas e preservadas as crenças, as concepções, os códigos, a simbologia, os valores pela comunidade escolar, que tornam peculiar a construção da identidade institucional. Conhecer a cultura organizacional é fator primordial para os membros de uma instituição, tendo em vista que, são através dessas ações que são transmitidas as estratégias de integração ao novo funcionário à organização, valores, socialização, normas de conduta e, comportamentos que são exigidos o que lhe permitirá integrar a equipe da instituição.

Para S. T, Bergue (2019) a cultura organizacional é o procedimento pelo qual as pessoas adquirem conhecimento e habilidades sociais, necessárias para assumir corretamente seus papéis em um grupo ou organização. É o processo de “aprender as manhas” sobre o grupo e a organização, seus valores, cultura, história e o lugar onde se encaixa (ou seja, qual o seu papel nesse contexto).

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Dessa forma, percebe-se que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra.

2.2.3 Clima Organizacional

Segundo Mello (2004, p.15), clima organizacional se refere à percepção do todo que o indivíduo tem em relação ao seu ambiente de trabalho. Deste modo, o estudo do clima organizacional pode indicar elementos para compreender como o comportamento individual no trabalho e as relações sociais estabelecidas podem influenciar o desempenho da organização.

Para Bezerra (2011), o clima organizacional é a percepção que cada colaborador tem sobre o seu ambiente de trabalho, podendo ser visto de diversas formas, visto que cada pessoa enxerga e percebe as coisas de maneira diferente.

Para Chiavenato (2005), o clima organizacional é fruto da cultura e conduta de cada empresa. Os gestores devem estar atentos para as necessidades das pessoas dentro e fora das organizações, assim conseguirão promover um ambiente de cooperação mútua em prol de atingir objetivos comuns e que, além disso, satisfaçam suas necessidades pessoais e organizacionais.

O clima organizacional é uma relação existente entre a satisfação das pessoas dentro de uma organização, a percepção que os funcionários têm em relação à empresa para qual trabalham e a influência que o clima exerce sobre o comportamento das pessoas, pois o clima da institucional tem grande influência na motivação, satisfação e desempenho sobre as pessoas e por meio de variações em algumas dessas dimensões podem ser criados diferentes climas organizacionais.

Estudos apontam que as empresas que têm um clima organizacional favorável acabam atraindo grandes profissionais e futuros talentos, pois estes terão seu trabalho reconhecido e a certeza de trabalhar em um ambiente motivador que lhe proporcione crescimento.

Segundo Luz (2006), o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que clima bom é aquele em que o funcionário se sente motivado, satisfeito, dedicado, que se

orgulham em fazer parte da empresa e que indicam a conhecidos e familiares para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização.

Como podemos perceber, é visível a relação entre clima e motivação. O ambiente das organizações influencia diretamente na motivação dos colaboradores. Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado e verificar quais os pontos de melhoria precisam ser trabalhados.

Na visão de Robbins (2005), se há tensão e insatisfação no ambiente de trabalho, é provável que as relações não sejam satisfatórias e que isso interfira na produtividade, por outro lado, se há um ambiente agradável, em que as pessoas se sentem bem, é provável que as relações desenvolvidas na empresa sejam significantes e proporcione a satisfação e a motivação de todos.

Umas das ferramentas mais utilizadas para medir o nível de satisfação dos colaboradores é através da pesquisa de clima, é um questionário que geralmente é aplicado, uma ou duas vezes durante o ano, que busca identificar a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes na organização.

A cultura organizacional dirige a conduta, os pensamentos e sentimentos dos indivíduos que a compõem. Assim sendo, para que se estabeleça um clima favorável dentro da empresa é preciso que os funcionários ajam cooperando mutuamente em prol de atingir objetivos comuns e que, além disso, satisfaçam suas necessidades pessoais. (MOISEICHYK, 1997, p.37).

Ainda segundo Moiseichyk (1997, p.40) para se obter um clima organizacional adequado deve existir uma transparência de propósitos em que os funcionários em todos os níveis hierárquicos sejam respeitados em relação a suas expectativas. Um clima organizacional favorável irá proporcionar benefícios para funcionários, empresa e clientes.

2.2 RETENÇÃO DE TALENTOS

2.2.1 Talentos

Micheletti (2006) define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, é interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática.

Herman (1993) defende que esse conceito se aplica à experiência técnica de alguém ou refere-se à dedicação, produtividade, iniciativa e determinação, alto grau de realização, capacidade criativa, experiência, nível educacional, posição na sua área ou atividade, ou seja, o diferencial de cada um para que o trabalho seja desempenhado com qualidade e que metas sejam sempre atingidas. O mesmo autor acrescenta que as empresas necessitam contar com funcionários talentosos para executar eficientemente as tarefas e que um dos maiores desafios hoje para a área de Recursos Humanos é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários.

No mercado de trabalho atual, a cada dia que passa, o capital humano tem adquirido maior importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações. A preocupação com as empresas no que tange a retenção de talentos é realidade no mercado e um dos motivos em estudar o assunto.

Costa (2017) ressalva que a maioria das organizações tenta identificar o “talento” tendo apenas por base a avaliação de desempenho, esquecendo-se de implementar práticas de avaliação de potencial. A avaliação de desempenho aliada à avaliação de potencial torna-se uma ferramenta poderosa na identificação dos “talentos”, uma vez que permite avaliar os colaboradores, tendo em vista o seu desempenho futuro.

Para que haja efetivo desenvolvimento organizacional deve-se buscar o desenvolvimento das competências pessoais e interpessoais. Ulrich (1999, p. 29) afirma que “as empresas bem-

sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global”.

A Gestão por Competências pode facilitar esse processo, já que busca alinhar o profissional e suas características individuais às necessidades da empresa e aos objetivos a serem atingidos, permitindo uma atuação mais estratégica da área de Recursos Humanos na utilização de processos que facilitem o desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal.

Parodi (2009) afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

2.2.2 Retenção de talentos nas empresas

Mesmo que as percepções das empresas quanto à importância das pessoas dentro da organização tenham se mostrado distintas, com algumas delas ainda não considerando os colaboradores como diferencial nas atividades das empresas, existe uma tendência crescente do aumento da valorização do fator humano nas instituições, tendo em vista que as empresas têm visto o importante papel desempenhado pelos funcionários em seus trabalhos.

Retenção de talentos: uma empresa que possui em sua cultura organizacional a priorização do investimento em aprimoramento das qualidades e competências de seus colaboradores contribui para a criação de um elo mais forte com eles. Isso coopera não só para um bom relacionamento e melhores resultados, mas também para reter talentos. Impedir a saída de quem importa é essencial para uma organização (AZEREDO, F. C, 2019)

Sá Leitão (2017) realizou um estudo com o intuito de compreender e caracterizar as práticas de retenção de talentos utilizadas pelas organizações de tecnologias de informação e comunicação em Portugal. Neste estudo o autor entrevistou 11 colaboradores da área de GRH dos quais 8 são diretores de Recursos Humanos e 3 são responsáveis pela área de talento. Com este estudo, o autor conseguiu verificar que para os colaboradores, é fundamental que a organização se mantenha competitiva a nível salarial (Sá Leitão, 2017).

Nakashima (2003) argumenta que a retenção de talentos envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica na implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, por um lado, e o ser humano, responsável pelos seus desejos e realizações por outro. Nessa rede de relações, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ser para os demais, já que as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes.

Pesquisas também apontam que os profissionais, geralmente, não têm como prioridade a remuneração, mas valorizam perspectivas de crescimento dentro da empresa. O salário aparece em terceiro lugar. Há preocupação com o desenvolvimento da carreira e aprimoramento do currículo.

Para Geraldo (2010), o profissional de gestão de pessoas deve ter a capacidade de gerenciar com competência, de modo a satisfazer e reter seus colaboradores, que representam um grande valor para as empresas. Esse profissional deve investir em estratégias, assumindo novas responsabilidades pessoais pelo desempenho necessário ao cumprimento de metas e objetivos, promovendo o crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores, através do seu modo de agir e pensar.

Gamingna (2007, p. 33) descreve que, “a grande riqueza das organizações está nos seus talentos, pois neles podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade”.

Geralmente os talentos se sentem valorizados quando são chamadas para participar de projetos desafiadores, tem suas responsabilidades ampliadas, percebem que a organização está investindo em sua carreira, participam de treinamentos, recebem reconhecimento público pelas suas contribuições e têm a oportunidade de trabalhar em equipe, como coordenadores e líderes.

Para Santos (2007), “reter talentos não é fácil. Justamente por serem pessoas talentosas, elas exigem condições de trabalho especiais”. Santos ainda afirma que para reter um talento dentro de uma organização, são necessários fatores como um programa vencedor, estabilidade no emprego, realização, relacionamento de confiança com a direção, coleguismo, prêmios, reconhecimento, crescimento, aprendizagem e dinheiro.

O processo para atrair essas pessoas nada mais é do que a busca pela adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que os profissionais oferecem. Tanto as empresas quanto as pessoas escolhem umas às outras.

Os grandes talentos acabam sendo atraídos para as empresas que oferecem as melhores condições de trabalho. Os talentos buscam muito mais do que remuneração financeira, eles buscam liberdade criativa, expressão, opções de desempenho, crescimento em um ambiente protetor, com proprietários, gerentes, técnicos, líderes e membros capazes, além da remuneração por desempenho.

São inúmeros os motivos e as causas que são responsáveis pela retenção dos talentos nas empresas, por isso, é preciso um trabalho em conjunto para que todos, tanto o funcionário quanto a empresa sejam valorizados e, evidentemente, os processos de retenção de talentos devem estar de acordo com a cultura, natureza e realidade de cada empresa e os gestores devem ter a clareza dos fatores

relacionados às perspectivas de seus subordinados e da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Esta pesquisa realizou uma revisão bibliográfica, de caráter qualitativo. Segundo Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é constituída a partir de dados já existentes, incluindo livros e artigos científicos. A principal vantagem desta pesquisa é o fato de possibilitar ao pesquisador um amplo conhecimento acerca do fenômeno investigado que vai além do que este poderia obter diretamente com a sua própria pesquisa.

Já o método qualitativo, segundo Marconi e Lakatos (2007), analisa e interpreta aspectos mais profundos, descrevendo assim sua complexidade e ainda fornecendo observações mais detalhadas sobre as investigações, dando foco nos processos e seus significados.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O levantamento de dados foi realizado por meio de livros especializados, de autores consagrados e de pesquisas nas seguintes bases de dados: LILACS, SCIELO e GOOGLE ACADÊMICO. Foram utilizados como critério de inclusão os estudos que tinham entre seus descritores: temáticas relacionadas a retenção de talentos, gestão da cultura e clima organizacional.

Como critérios de exclusão, não foram utilizados artigos que não correspondiam ao tema abordado, que não estivessem publicados na linguagem selecionada, que não forneciam informações concretas para a temática, além daqueles que não possuíam os descritores escolhidos pelos pesquisadores.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

No que diz respeito à coleta de dados, foi realizada a partir de pesquisa documental, onde foram avaliadas as publicações dentro das temáticas já acima citadas.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados foi realizada a partir da análise de conteúdo dos artigos selecionados junto aos periódicos, em que se comparou a opinião dos diversos autores nos temas correlatos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL E A RETENÇÃO DE TALENTOS

4.1.1 Cultura e clima organizacional

Na visão de Mintzberg (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos ou mesmo edifícios e produtos. Para o autor, a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização.

Para Freitas (1991), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva.

Entende-se a cultura aqui, como um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos

grupos sociais. Pode-se entender como se fosse um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras.

Toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada, pois toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere.

Ainda diante do que os autores acima destacaram é possível compreender que a cultura organizacional de uma empresa surge como fator preponderante, pois dá ênfase a fatores como visão, missão e tradições organizacionais defendidas, pontos esses que moldam a forma de ser e agir das empresas, o que se refletirá em toda a gestão produzida. A cultura desenvolvida dentro da organização assume papel de destaque no meio organizacional, pois será ela o ponto de partida na construção de processos cada vez mais amplos e aplicáveis às necessidades dispostas e a realidade e foco que se deseja alcançar.

Portanto, a cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais, percebe-se que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

Na visão de Mello (2004, p.15), clima organizacional refere-se à percepção do todo que o indivíduo tem em relação ao seu ambiente de trabalho. Deste modo, o estudo do clima organizacional pode indicar elementos para compreender como o comportamento individual no trabalho e as relações sociais estabelecidas podem influenciar o desempenho da organização.

Bezerra (2011), possui o mesmo pensamento quando relata que o clima organizacional é a percepção que cada

colaborador tem sobre o seu ambiente de trabalho, podendo ser visto de diversas formas, visto que cada pessoa enxerga e percebe os horizontes de maneira diferente.

Entende-se que o clima organizacional é um dos principais indicadores do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados dentro da organização. A satisfação, por sua vez, é algo que está ligada a diferentes aspectos como salário, benefícios, chefia, colegas de trabalho e outras condições de trabalho, diante disso é possível salientar que o clima organizacional é fruto da cultura e conduta de cada empresa e, com isso, os gestores devem estar atentos para as necessidades das pessoas dentro e fora das organizações, assim conseguirão promover um ambiente de cooperação mútua em prol de atingir objetivos comuns e que, além disso, satisfaçam as necessidades pessoais dos colaboradores.

A problemática do clima organizacional se dá, na maioria das vezes, em virtude da cultura organizacional da empresa, percebe-se que algumas empresas começaram pequenas e foram crescendo gradativamente, porém, a visão dos empresários com relação a gerir pessoas não acompanhou tal crescimento. Eles possuem a visão de que um bom funcionário é aquele que chega sempre antes do horário, trabalha até mais tarde (sem receber por isso), que no final do mês recebe seu salário sem reclamar, que trabalha através de ordens e gritos e que não precisa de mais nada, o que gera insatisfação e tensão aos colaboradores, favorecendo o clima desagradável, pois se há tensão e insatisfação no ambiente de trabalho.

É provável que as relações não sejam satisfatórias e que isso interfira na produtividade, por outro lado, se há um ambiente agradável, em que as pessoas se sentem bem, é provável que as relações desenvolvidas na empresa sejam significantes e duradouras, apontando, desta forma uma possível relação entre a cultura e o clima organizacional que será tratado a seguir.

4.1.2 Existe relação entre cultura e clima nas organizações

Levando em consideração o que explicam Bakhri *et al.* (2018) é que a cultura tem efeitos generalizados, porque além de dar identidade e definir quem são seus clientes e seu quadro de funcionários, irá definir, também, como a organização interage com eles.

Com isso, um aspecto que influencia na estrutura das organizações é o ambiente, que se caracteriza por grandes mudanças e inovações. Neste contexto, sobrevivem e se destacam aquelas organizações capazes de se antecipar e acompanhar essas transformações.

De outra parte, as organizações são pressionadas pela sociedade para que sejam ambientalmente corretas e socialmente mais justas e responsáveis, levando em consideração a diversidade existente no ambiente de trabalho (EBERT; SEVERO; JOHANN, 2017).

Como é possível perceber, inegável é a relação entre clima, cultura e motivação, dependendo da cultura organizacional predominante dentro da empresa reflete diretamente dentro do ambiente que influencia a motivação, pois o clima é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento. Se as pessoas não estão motivadas ou felizes em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado.

Diante disso, é possível apontar que o clima é resultante da cultura das organizações e gera aspectos positivos e negativos (conflitos). Assim, o clima influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos nas organizações, e, na cultura organizacional, ocorrem mudanças mais profundas, levando mais tempo para acontecer.

A cultura e o clima se relacionam, pois, as pessoas têm que se habituar à cultura da empresa, bem como o clima é um indicador que interfere no comportamento, no grau de satisfação e no próprio desempenho que as pessoas têm em seu ambiente de trabalho, assim,

percebe-se que a cultura e o clima estão presentes na vida das pessoas e no ambiente de trabalho.

4.1.3 Possíveis impactos da cultura e do clima organizacional na retenção de talentos de uma empresa

Bakhri *et al.* (2018) explicam que a cultura tem efeitos generalizados, porque além de dar identidade e definir quem são seus clientes e seu quadro de funcionários, irá definir, também, como a organização interage com eles.

Com isso, um aspecto que influencia na estrutura das organizações é o ambiente, que se caracteriza por grandes mudanças e inovações. Dentre tais mudanças descritas pelo autor, é possível considerar a decisão de estar ou não em uma instituição, ou seja, uma cultura boa dá identidade ao colaborador, faz com que ele se sinta parte ativa e envolvida nas questões da empresa. Logo, a retenção pode ser associada, visto que o colaborador que se identifica é um colaborador que permanece. (AZEREDO, F. C, 2019).

O autor conclui quando descreve que retenção de talentos de uma empresa que possui em sua cultura organizacional a priorização do investimento em aprimoramento das qualidades e competências de seus colaboradores, contribui para a criação de um elo mais forte com eles. Isso coopera não só para um bom relacionamento e melhores resultados, mas também para reter talentos. Impedir, com classe, ética e benesses, a saída de quem importa é essencial para uma organização.

No que se refere ao clima, Luz (2006) aponta que pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele explica que clima bom é aquele em que o funcionário se sente motivado, satisfeito, dedicado, que se orgulham em fazer parte da empresa e que indicam a conhecidos e familiares para trabalharem nela, ou seja, são comprometidos com a organização, tal compromisso pode ser facilmente associado à retenção de talentos, visto que a motivação se liga diretamente com a vontade de fazer parte de algo e continuar a

fazer, o orgulho em pertencer aumenta o desejo de permanecer envolvido com uma instituição, sem pensar assim em findar esse relacionamento.

Portanto, pode-se afirmar que a cultura e o clima de uma organização impactam diretamente no sucesso da retenção de talentos na empresa. Logo, as organizações devem investir, com compromisso, na melhoria de tais fatos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos conceitos fornecidos pelos diversos autores destacados nesta pesquisa, é possível relacionar diretamente a cultura e o clima organizacional com o desempenho das organizações para que atinjam seus objetivos.

Percebeu-se como é importante a gestão de pessoas dentro das organizações, sendo vista como uma ferramenta estratégica e de suma importância na construção de processos e ferramentas gerenciais no desenvolvimento do colaborador e no papel das pessoas no ambiente corporativo. É uma questão fundamental, que busca ver o colaborador como parte fundamental na composição de ações, valorizando seus esforços e instituindo metodologias que contribuam no crescimento organizacional e profissional de todos.

As pessoas passam a ser vistas como o diferencial organizacional, sendo este um dos principais avanços produzidos, construindo uma realidade organizacional cada vez mais saudável para todos, que passa a ver o colaborador como aliado.

O colaborador é visto, ouvido e considerado. Entende-se, também, que para que a cultura e o clima estejam bem definidos, elementos como a missão, visão, princípios e valores da empresa devem estar claros e ser reforçados a todo o momento.

Pode-se afirmar que não existe um único fator de influência na satisfação e retenção de talentos nas empresas, mas um conjunto de fatores. O fator clima organizacional se destaca como um dos de maior peso na permanência, retenção e,

também, como fator que pode levar à saída de pessoas das empresas.

Nessa perspectiva, através dos dados analisados no presente estudo que tratou sobre a influência da cultura e clima organizacional na retenção de talentos, pode-se afirmar que o questionamento inicial foi respondido.

O estudo reafirma que existe sim uma relação interligada entre a ideia de que uma cultura organizacional bem definida e colocada em prática, juntamente com um clima organizacional favorável faz a diferença no desempenho e na satisfação dos trabalhadores, e que impacta diretamente nos resultados da empresa.

É preciso reconhecer que as pessoas devem ser valorizadas e desenvolvidas e que a satisfação e retenção de talentos são fatores essenciais para o sucesso do negócio, pois a empresa precisa divulgar sua visão e atuação estratégica, para que assim os colaboradores possam se comprometer no alcance das metas e objetivos.

Por meio deste estudo, foi possível conhecer a cultura e o clima da empresa e compreender como ambos se relacionam e resultam na retenção de talentos.

A pesquisa permitiu aprofundar e esclarecer conceituações, logo, a relevância comercial e social do tema, é verificar a importância de se manter um bom clima organizacional, já que o sucesso da organização depende das pessoas que a vivenciam, bem como da cultura, que retrata os hábitos e costumes que cada pessoa demonstra no seu ambiente de trabalho. Para as atividades acadêmicas o estudo torna-se relevante pois apresenta conceitos e análises científicas a partir de doutrinas de autores que tratam especificamente dos conceitos relacionados à gestão de pessoas (cultura, clima organizacional, retenção de talentos e outros).

Como sugestão para pesquisas futuras, aponta-se a realização de um estudo de caso dentro de uma organização, com o propósito de vivenciar como ocorre na prática a relação

entre a cultura, seu clima organizacional, a partir da escuta dos colaboradores e suas percepções.

REFERÊNCIAS

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.1, p.14-30, 2019.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BEZERRA, A. S. **Clima Organizacional: Fatores que influenciam na empresa XYZ**. Piauí: Atlas, 2011.

BRAZ, J. Gestão da cultura organizacional no Instituto Federal: limites, desafios e rotatividade docente na Amazônia Sul Ocidental. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 39536-39458, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. - 4.ed.- Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, A. S. **Avaliação Holística do Desempenho Potencial do Gestor de Sistemas de Informação**. NOVA Information Management School - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação. 2017.

EBERT, P. N. P., SEVERO, E. A., JOHANN, D. Relações de Trabalho Saudáveis e não Saudáveis no Contexto Organizacional. **Gestão e Sociedade**, v. 11, n. 30, p. 1882-1907.

FACES, R.A. **Jornal Belo Horizonte** • v.20 • n.4 • p. 8-9 • Out./Dez. 2021.

FACEF PESQUISA, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GRAMINGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GERALDO, V. R. O. **Gestão de Pessoas e a retenção de talentos nas organizações**: Gestão estratégica de pessoas – RH. Curitiba: 2010.

GIL, A, C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HERMAN, R. **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico. ed, 7. São Paulo: Atlas, 2007.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MICHELETTI, C. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtm, Acesso em: 28 ago. 2022.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOISEICHYC, A. E. **Organizações enquanto culturas: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1997.

NAKASHIMA, C. **Reter talentos**, o maior desafio. 2003.

PARODI, K. **Retenção de Talentos ganha importância**. HSM Management, 2009. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/retencao-de-talentos-ganhaimportancia> . Acesso em: 28 ago. 2022.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SÁ LEITÃO, J. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A.
Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 22., 1998, Foz do Iguaçu.

SANTOS, D. D. C. **Talentos**: A arte de gerenciar. Recife: Atlas, 2007.

SCHEIM, E. “**Coming to a New Awareness of Organizational Culture**”, Sloan Management Review, 1984, e How Culture Forms, Develops, and Changes”, In: KILMANN et al., op.cit.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.

METAS X COVID-19: DESAFIOS ENFRENTADOS POR LÍDERES NO PERÍODO DA PANDEMIA

Ana Beatriz Pereira de Oliveira
Grazielle D' Assunção Alapenha Ribeiro Rodrigues
Sadja Ruana Sampaio de Sousa
Benigno Soares dos Reis Filho (Orientador)

RESUMO

Diante da pandemia do coronavírus, líderes e empresas tiveram que elaborar estratégias que fossem eficientes no cenário que atualmente encontravam-se, a fim de continuarem alcançando as metas e o desenvolvimento empresarial. O objetivo do artigo é compreender o conceito e a importância de liderança dentro de empresas e identificar as maiores dificuldades enfrentadas por líderes na gestão empresarial no período da pandemia da Covid-19 para o alcance das metas. No estudo foi utilizado a metodologia de pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, onde foram realizadas buscas em bases de dados através de descritores relacionados a lideranças e Covid-19. Com os resultados obtidos com a pesquisa foi possível perceber os impactos da pandemia dentro das empresas e como as equipes tiveram que adaptar-se ao cenário para que não sentissem um impacto maior no desenvolvimento da empresa.

Palavras-chave: Liderança. Covid-19. Desafios De Líderes. Metas.

1 INTRODUÇÃO

A liderança no ambiente organizacional tem sido tema de vários debates ao longo dos anos e tem tomado proporções maiores quando se fala em dificuldades enfrentadas por estas pessoas as quais tem papel fundamental no desempenho das

atividades de uma empresa, além da saúde financeira, alocação e permanência no mercado em posição de destaque diante do seu segmento de atuação. Diante disso, vem crescendo o número de estudos realizados com intuito de mensurar e qualificar a atividade desenvolvida pelos gestores para que seja atingido os objetivos da empresa além de garantir melhores performances de seus liderados.

Muitos fatores influenciam um ambiente de trabalho organizacional, sejam positivos ou negativos, e com eles vêm os desafios enfrentados pelos líderes, e diante da pandemia do Coronavírus (COVID19), várias decisões precisaram ser tomadas de forma rápida, fazendo com que a figura do líder fosse colocada em destaque dentro das organizações, como o grande motivador das atitudes positivas e assertivas. E além de situações internas, estes gestores precisaram se preocupar com situações fora da empresa, já que a pandemia da SARS-COV-2, atingiu não só a saúde física como também a saúde emocional toda a população mundial, e se colocando como um dos maiores desafios sócio econômicos vividos na atualidade.

O objetivo deste estudo é mostrar as maiores dificuldades enfrentadas pelos líderes na gestão de uma empresa no período da pandemia da Covid-19 para o alcance de metas e desenvolvimento da equipe. Elencar estratégias que são eficientes dentro das empresas no período da pandemia, a fim de melhor desempenho dos colaboradores e manterem resultados positivos dentro da instituição. Evidenciar sobre a importância do líder dentro da empresa, de forma que preserve um clima organizacional de qualidade, consequentemente trazendo bons resultados na empresa.

A relevância deste estudo é esclarecer e compreender desafios diários que líderes enfrentam na gestão de uma empresa no período da pandemia da Covid-19, bem como desenvolver estratégias que eficazes para a resolução de problemas e alcance de metas. Compreender anseios que foram e ainda são persistentes nas empresas motivado pelo início repentino da

pandemia da covid-19, tal como métodos que retenham o sucesso empresarial mesmo que com adaptações no sistema de trabalho. Conceber o sentimento dos colaboradores devido à mudança repentina no sistema de trabalho, como novas formas de atuação, principalmente no quesito de home office.

O artigo está estruturado em introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussões, considerações finais e referências bibliográficas, respectivamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A Liderança trata-se da prática de influenciar, motivar, guiar e inspirar um determinado grupo de pessoas, a fim de atingir metas e alcançar objetivos, a partir de estratégias que sejam possíveis dentro da realidade que aquele grupo está inserido. Explica-se liderança como o ato de influenciar no comportamento das pessoas e levá-las a um melhor desempenho de acordo com as suas necessidades e suas empresas, onde o líder executa o papel de influenciar os seus colaboradores no processo de tomada de decisão, atuando diretamente na motivação, empenho e desempenho do liderado (SOUZA, 2021).

Para Souza (2021) toda organização precisa de um líder, visto que este defenda os seus princípios e desempenhe práticas e políticas que objetivem o sucesso e o crescimento no mercado. Os líderes possuem um papel relevante dentro da instituição, pois interfere no desenvolvimento e resultados da empresa, visto que, é papel do líder se comunicar de forma clara com seus colaboradores, traçar metas, estabelecer um bom clima organizacional, mediação de conflitos, criar visão de futuro de forma que os colaboradores se sintam estimulados e motivados, a fim de desempenharem com eficiência suas funções dentro da empresa.

Vale salientar que existem vários tipos e características de liderança, dentre elas às mais recorrentes: autocrático, liberal e democrático. Na liderança autocrática, o líder impõe suas ordens e decisões ao grupo, assim, possibilitando desenvolvimento apenas na presença do líder, com sentimentos de tensão e agressividade. Na liderança liberal o líder delega as funções ao grupo, deixando-os à vontade, desenvolvendo-as, assim, de forma lenta e conseqüentemente, gerando alguns conflitos de opiniões. Enquanto na liderança democrática, o líder orienta e incentiva a participação de todo o grupo, estimulando a comunicação espontânea, tornando o trabalho leve e seguro (FERREIRA, 2021)

2.2 LIDERANÇA NA PANDEMIA

Compreendendo que o cenário atual de Pandemia, levando a uma crise econômica mundial, considerar que líder é diferente de chefe, pois um líder inspira os seus colaboradores enquanto um chefe ordena as atividades ou metas e espera os resultados, já é um grande passo minimizar os impactos causados pela COVID-19 nas organizações. Segundo Sobral *et al* (2020), a pandemia causou uma desordem sem aviso prévio além de instalar desafios nos governos mundiais, onde eles tinham que procurar junto aos cientistas formas de conter a doença e ao mesmo tempo evitar que a crise econômica se agravasse.

Diante disso o papel do líder fica mais evidente, sendo que sua impotência diante da situação pandêmica fica mais nítida. Cada momento que os índices da doença aumentavam, as limitações também cresciam, lockdown foram adotados, adaptando a população sobre a dura realidade (ANDRADE, 2021).

Outra forma de conter a COVID-19 sem causar mais prejuízo as organizações, o trabalho remoto foi outra medida adotada, sendo essa a mais desafiadora para qualquer líder. Além de estar em home office, o líder tinha que administrar toda uma equipe remotamente, tentando administrar os resultados e

conduzir seus colaboradores pelo ambiente virtual. Muitos líderes se disseram incapazes de administrar virtualmente (LIMA, 2022).

O FEBRABAN- Federação Brasileira de Bancos- no seu relatório anual do ano de 2020 afirma que o setor bancário começou com 450 mil funcionários e em 2019 tinham 164 milhões de clientes. E de acordo com o IBGE o mercado financeiro movimentou em 2020 3,8 trilhões de reais só em operações de crédito, um aumento superior a 15% que no ano anterior a pandemia.

2.3 OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR LÍDERES NA CONQUISTA DE METAS NO PERÍODO DA PANDEMIA

Diante das mudanças e desafios ocasionados pelo acometimento da COVID-19 na maioria da população mundial, os líderes empresariais foram obrigados a agir de forma rápida e eficaz implementando medidas de gestão de crise e resiliência. A maioria das organizações teve que reduzir o quadro de funcionários, re-orçamentar e gerenciar seu fluxo de caixa para lidar com a diminuição da demanda ou fechamentos temporários. Mas como manter a eficácia nos processos de trabalho com afastamento de tantos funcionários doentes e diminuição das equipes? Este foi um dos maiores desafios diante da pandemia por COVID 19. Souza (2020) realizou estudo de caso com empresa do ramo varejista, e obteve a informação que a distribuição de atividade de maneira estratégica diante do quadro reduzido de colaboradores foi o maior desafio apontado pelos líderes responsáveis pela gestão de equipes, seguido de desligamento de funcionários, resistência a mudança por parte das equipes, desmotivação das equipes e falta de comprometimento da equipe no trabalho, e de acordo com Sousa (2020), tais fatores se devem aos reflexos negativos da pandemia que diante da paralização das atividades comerciais, vieram a ocasionar o encerramento de unidades de negócio e a consequente demissão de funcionários. E outras informações foram levantadas pela pesquisa através da

opção adicional “outro”, sendo apontados também como desafios, a manutenção de bom relacionamento entre os membros da equipe; e manutenção do próprio equilíbrio emocional enquanto líder, para que assim possa também passar tranquilidade ao grupo, reduzindo a preocupação de ambas as partes com problemas futuros. Na mesma pesquisa realizada foram apontados pelos líderes como tarefas próprias do exercício da liderança de difícil desempenho, tomar decisões, e manter o equilíbrio emocional (SOUZA, 2020).

As barreiras de comunicação também foram um desafio enfrentado pelas equipes de trabalho durante a pandemia, com advento do teletrabalho e a falta de adequação e clareza dos processos que deveriam ser estabelecidos para continuidade das ações, muitos líderes não conseguiram instruir adequadamente os funcionários. De acordo com Figueiredo (2021) frente a esta realidade e por forma a manter as suas atividades, grande parte das empresas assumiram o teletrabalho abruptamente, sem mesmo terem beneficiado de um tempo de preparação e de adaptação, fundamentalmente necessário num quadro de mudanças desta dimensão, fragilizando deste modo as empresas, mas também e sobretudo os trabalhadores, tendo em conta que grande parte dos profissionais nunca tinham, outrora, contactado com o mundo do teletrabalho. Para muitos autores, o teletrabalho possui impactos positivos e negativos, enquanto para uns o trabalhar à distância simboliza melhores condições de trabalho, para outros ele sustenta um quadro mais crítico, acusando falta de adaptação (FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020) exploração do trabalhador, com aumento da carga horária de trabalho e baixos salários, práticas abusivas e pouca segurança jurídica, o que compromete a saúde e o equilíbrio psicológico e profissional dos teletrabalhadores.

2.4 ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR EMPRESAS E LÍDERES A FIM DE MANTER OBJETIVOS E METAS

A implantação do processo de planejamento organizacional estratégico pode levar algum tempo, mas é benéfico para todos os envolvidos. Como proprietário da empresa, terão uma ideia melhor das metas e objetivos que deseja alcançar e um caminho para fazer isso. Para os funcionários, o processo pode promover um aumento na produtividade contribuindo para o sucesso do negócio (SESSA, *et al*, 2020). O processo de planejamento organizacional estratégico deve envolver os funcionários nas operações do dia a dia e podem fornecer a uma visão única da empresa. Os funcionários podem compartilhar com o que acham que está e o que não está funcionando com a empresa hoje, o que pode informar seu planejamento para o futuro. Além dos funcionários, é benéfico entrar em contato com pessoas de fora de sua empresa para obter suas opiniões. Assim como os fornecedores que têm uma perspectiva única no setor (SILVA, 2020).

Diante da incerteza trazida pela pandemia da COVID 19, os líderes das empresas evidenciaram na prática que o ideal é reajustar diariamente as demandas competitivas das organizações, e reanalisar as estratégias previamente traçadas, e utilizar a implementação de tecnologias que são dominantes na atualidade.

O SEBRAE realizou pesquisa com 6.080 Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras, e pode verificar que várias delas efetivaram mudanças em seus processos de funcionamento, realizando entregas ou atendimento on-line (41,9%), adequando a estrutura para atendimento em tempo reduzido (41,2%), ou por home office (15,3%), com rodízio de funcionários (21,6%), ou no sistema *drive thru* (5,9%) (SEBRAE, 2020). Considerando o universo de 17,2 milhões de MPEs, 5,3 milhões delas mudaram seu modo de trabalho no período da pandemia, e essas mudanças

podem se tornar permanentes a partir das novas necessidades emergentes.

O fortalecimento do e-commerce e marketing digital pode ser o primeiro passo para a internacionalização dessas empresas, já que muitas possuem dificuldades para melhorar seus processos de trabalho e necessitam de investimentos externos, como as empresas situadas em países em desenvolvimento que necessitam de ajuda dos governos para que possam corrigir falhas e adquirir um incentivo econômico financeiro, para assim permitir expansão da atividade empresarial internacionalmente.

Nas empresas privadas, as pessoas costumam responder mais rápido aos estímulos, todavia a pandemia exigiu de todas as instituições, incluindo as do setor público, respostas imediatas. As empresas passaram também a usar plataformas de treinamento para seus colaboradores, que obtiveram ganhos ao poder manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalhar em horários flexíveis e economizar em deslocamentos. As empresas, por outro lado, ganham com a redução dos custos e aumento de produtividade dos funcionários (BACKES, *et.al.* 2020).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para realização de uma revisão bibliográfica, é fruto de um trabalho de pesquisa que se fundamenta em resultados de análises já realizadas, acerca do assunto abordado, para assim ser possível adotar um posicionamento e aprofundamento de conhecimentos.

A pesquisa qualitativa tem como finalidade interpretar e avaliar diferentes significados dos grupos sociais, analisando-as de forma integrada e considerando diferentes perspectivas e tradições distintas de pesquisa (MOURA, 2021). A pesquisa bibliográfica tem como objetivo levantamento de dados de diferentes obras para que possam colaborar no desenvolvimento da pesquisa (DE SOUSA; DE OLIVEIRA; ALVES; 2021).

Diante disto foi realizado pesquisa de artigos que abordassem temáticas acerca das principais dificuldades encontradas por líderes de empresas no período da pandemia da Covid-19, e com assuntos similares que pudessem complementar as informações. Os dados bibliográficos utilizados no estudo foram filtrados nos períodos de 2020 a 2022, quando ocorreu o pico da pandemia do Coronavírus, período este quando as empresas foram forçadas a realizarem tomadas de decisões de forma ágil e sem nenhum experimento anterior que pudesse validar os resultados que seriam obtidos. As bases de dados utilizadas foram o Google Acadêmico, Scielo (*Scientific Electronic Library Online*), Organização Mundial da Saúde (OMS) e Medline, e como forma de fundamentar a pesquisa foram considerados 16 artigos que abordavam os impactos sofridos por empresas no período da pandemia do Coronavírus.

As palavras chave utilizadas durante a pesquisa foram “liderança”, “covid-19”; “coronavírus”, “desafios de líderes”, “metas. Como critérios de inclusão foram selecionados artigos que estavam completos, em língua portuguesa, que seguem os descritores citados acima e que se relacionavam com a temática. Já como critérios de exclusão, foram excluídos os artigos incompletos, que não haviam sido publicados nas bases estipuladas para busca, em língua estrangeira e aqueles que fugiam da temática abordada.

A pesquisa sucedeu no período de julho a agosto de 2022, sendo dada prioridade a pesquisas realizadas em empresas Brasileiras, para assim averiguar os impactos sofridos pelas organizações estabelecidas no país, por isto a prioridade na seleção de artigos em língua portuguesa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do estudo, foi possível compreender o papel e a importância de um bom líder dentro de uma empresa, visto que é

primordial um clima organizacional adequado para que seja possível executar com excelência sua função e consequentemente atingir metas, além de boa comunicação e alinhamento com a equipe. O líder, também, é responsável por representar a empresa na qual ele lidera, bem como delegar funções, elaborar estratégias baseado no contexto em que estão inseridos, e ser exemplo da cultura organizacional, sendo assim, responsável pelo sucesso da empresa.

A investigação dos impactos sofridos por empresas no período de 2020 a 2022, através de artigos em língua portuguesa, mostra que existe um interesse crescente neste assunto, já que ao longo dos anos e diante das dificuldades enfrentadas, os pesquisadores têm dado maior dedicação em pesquisas na área, como forma de mapear os dados e servir de orientação aos gestores que tem interesse em realinhar os resultados de suas empresas sem sofrer tantos impactos negativos, principalmente financeiro.

Diante da análise dos documentos selecionados, foi visto que as publicações brasileiras, em sua maioria, referem-se a dificuldades com recursos humanos, principalmente em aspectos de saúde física e mental dos colaboradores, e com gestão econômica, mostrando dificuldades em manter colaboradores engajados para assim continuarem cumprindo as metas de ganho financeiro para as organizações. Contudo, diante de todos os desafios enfrentados, os gestores tomaram atitudes rápidas para tentar manter as organizações em atividade, mantendo uma margem de segurança para seus colaboradores e sempre buscando manter a saúde financeira de suas empresas.

Além disso, foi analisado que o papel de um bom gestor foi importante para que as empresas conseguissem passar pelo período de crise. Gerir pessoas através de aplicativos de mensagens ou plataformas digitais foi um grande desafio. Mas tudo serviu de aprendizado e hoje esse tipo de gestão está mais comum e fácil de ser conduzida, já que trabalhar remotamente faz

parte do novo normal. Uma equipe bem conduzida significa empresa bem sucedida.

Os artigos analisados mostram com clareza os desafios enfrentados pelas empresas durante a pandemia e as soluções que gestores colocaram em prática de forma rápida, porém não mostra de forma clara se essas ações foram efetivamente positivas, e não informam os resultados numéricos obtidos por estas empresas de forma a manter a saúde financeira, para assim continuar mantendo as metas de ganhos e aumento de renda e faturamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da análise da literatura efetuada, foi possível identificar as estratégias realizadas por empresas, a fim de manter condições sustentáveis de produção, vantagem competitiva e saúde financeira, apesar de inúmeros obstáculos vividos durante o período de pico do coronavírus.

Os desafios impostos pela COVID-19, colocou as empresas em cenário crítico de busca pela sobrevivência no mercado, já que foi visto cenário devastador com fechamento de organizações que não possuíam um preparo de seus gestores para colocar em prática ações ágeis e efetivas. Contudo mostrou-se também novas formas de trabalho, e assim as organizações passaram a visualizar alternativas viáveis para otimizar seus desempenhos e produtividade e assim buscar economia aliada a qualidade de serviços desenvolvidos.

A pesquisa em língua portuguesa mostrou que as obras existentes, realizadas em empresas brasileiras, ainda precisam ter maior fundamentação numérica quanto aos resultados achados, após ser colocado em prática as ações de sobrevivência empresarial.

Diante da dificuldade encontrada em analisar dados numéricos de resultados em estudos, após a implantação das

novas ações adotadas pelas organizações para assim serem estas validadas, sugere-se nova pesquisa da atualidade pós pandemia, para assim analisar as ações mantidas pelas empresas, e quais tiveram benefícios, que possam ser adotadas em tempos de crise, como a vivida diante do coronavírus.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, K. L. **Representação e estilos de liderança na pandemia: a realidade de uma transnacional em petróleo e gás.** 2021.

BACKES, D. A. P. et al. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v 19, n 4, 2020.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021.

NASCIMENTO, A. R. et al. A importância do líder nas organizações. **SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho**, v. 3, n. 1, p. 235-245, 2020.

FERREIRA, H. S.; SILVA MARTINS, J. N.; SANTOS, L. F. Liderança nas Organizações. **Ciência Dinâmica**, v. 19, n. 1, p. 26-49, 2021.

FIGUEIREDO, E.; RIBEIRO, C.; PEREIRA, P.; PASSOS, C. Teletrabalho: contributos e desafios para as organizações. **Rev. Psicol.**, Organ. Trab. vol.21 no.2 Brasília abr./jun. 2021

FILARDI, F., CASTRO, R. M. P., ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpo e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, 18(1),28-46, 2020.

LIMA, A. O. **Liderança na pandemia de Covid-19**: um estudo sobre o estilo de liderança adotado e os desafios enfrentados no ambiente virtual. 2022.

MOURA, D. L. **Pesquisa Qualitativa: um guia prático para pesquisadores iniciantes**. Editora CRV, 2021.

SEBRAE. **Unidade de Gestão Estratégica** - O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição. 2020.

SESSA, C. B. et al. Das recentes crises econômicas à crise da COVID-19: reflexões e proposições para o enfrentamento da pandemia na economia brasileira e capixaba. **Revista Ifes Ciência**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 40-62, 2020.

SILVA, P. H. I. O MUNDO DO TRABALHO E A PANDEMIA DE COVID19: um olhar sobre o setor informal. **Caderno de Administração**, [S.L.], v. 28, p. 66-70, 5 jun. 2020. Universidade Estadual de Maringá.

SOBRAL, F. et al. Melhor Prevenir Do Que Remediar: o Sensemaking da liderança nos tempos da Covid-19. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 758-781, 2020.

SOUSA, N. a. **Principais Desafios Da Liderança Na Gestão Da Equipe Em Tempos De COVID-19**: Um Estudo De Caso Sob A Óptica De Líderes Em Uma Empresa De Varejo Cearense. 2020.

SOUZA, H. C. **Liderança E Motivação**: Uma Revisão Bibliográfica. 2021.

TEIXEIRA, M. Liderar no feminino em tempos de pandemia. **Acta Farmacêutica Portuguesa**, v. 10, n. 2, p. 106-108, 2021.

CONSELHO EDITORIAL

CONSELHO EDITORIAL

Ana Kelma Cunha Gallas

<http://lattes.cnpq.br/4880694253138298>

Doutoranda em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Mestre em Antropologia e Arqueologia pela Universidade Federal do Piauí (2011-2013). Bacharel em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Federal do Piauí (1993). É pós-graduada em Imagem e Publicidade (UFPI, 2002); em Docência do Ensino Superior (UNIFSA, 2007) e em Gestão em Comunicação Corporativa (UFPI, 2008). Atualmente é professora titular do Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). Integra o Grupo Democracia e Marcadores Sociais da Diferença (UFPI), coordenado pela Profa. Dra. Olívia Perez.

Benigno Soares dos Reis Filho

<http://lattes.cnpq.br/8190742541648584>

Graduado em Administração de Empresas e Direito pela Faculdade das Atividades Empresariais de Teresina. Atua como tutor presencial da Universidade Anhanguera (PI), consultor voluntário de recursos humanos da Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais em Teresina, prestador de serviços da Fundação de Desenvolvimento Sustentável do Piauí e Instituto Teófilo Cavalcante, professor efetivo do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (PI). Tem experiência na área de Administração com amplo conhecimento na área de atendimento. Consultor empresarial e comportamental. Palestrante e Líder Educacional.

Denise Juliana Bezerra de Pontes Barbosa

<http://lattes.cnpq.br/7449272877678208>

Mestra em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí (2020). Especialista em Gestão Pública pelo Programa Nacional de Formação em Administração Pública - UESPI (2015). Especialista em Gestão de Pessoas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (2012). Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Piauí (2010). Atualmente é Analista Administrativo/Administração da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública, Gestão de Pessoas e Gestão de Materiais e Estoques.

Edson Rodrigues Cavalcante

<http://lattes.cnpq.br/7088394759912682>

Mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação pela Universidade Federal do Piauí (PPGCOM - UFPI). Possui graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) e Pós em Docência do Ensino Superior, na Universidade Castelo Branco (UCB). Atualmente é professor do curso de biblioteconomia da Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Tem experiência em projetos de automação de bibliotecas, coordenação de unidades de informação e editor de publicações científicas.

Elizete Alves de Oliveira

<http://lattes.cnpq.br/5097787562463801>

Possui graduação em Bacharelado em Administração pela Faculdade Santo Agostinho(2011), especialização em GESTÃO PÚBLICA pela Universidade Federal do Piauí(2015), especialização em Especialização em Administração Hospitalar pelo Centro de Ensino Superior do Vale do Parnaíba(2015) e mestrado em Mestrado em Ciências Administrativas pela universidade das

Américas(2017). Atualmente é PROFESSOR CONVIDADO do ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL CRISTÃO DO BRASIL e PROFESSOR CONVIDADO da Faculdade Integral Diferencial. Tem experiência na área de Administração.

Indira Gandhi Bezerra de Sousa

<http://lattes.cnpq.br/7980236944034047>

Doutora em Administração (2018-2022) pelo PPGADM/UFPR; Mestre em Administração (2017) pelo PPGADM/UFPR; Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (2016) pela Uninovafapi; Graduada em Administração (2014) pela Universidade Estadual do Piauí; Graduada em Direito (2015) pela Uninovafapi. Professora efetiva da Universidade Estadual do Piauí (UESPI) do curso de Administração. Membro do Núcleo de Estudos e Projeto em Inovação e Sustentabilidade (NEPIS). Desenvolve pesquisas em Administração, principalmente em inovação social, empresa social e empreendedorismo social, finanças sociais e valor social.

Izabel Herika Gomes Matias Cronemberger

<https://lattes.cnpq.br/1713090757067566>

Doutora em Políticas Públicas, Mestre em Políticas Públicas, Especialista em Administração em Recursos Humanos, pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Assistente Social, Experiência profissional - execução, gestão e avaliação de serviços, programas e políticas públicas. Docente em cursos de graduação e pós-graduação (lato e stricto sensu); Coordenadora de cursos de pós-graduação UNIFSA. Principais temas de interesse, investigação e atuação: Políticas Públicas; Assistência Social; Famílias; Criança e Adolescente; Direito à Convivência Familiar e Comunitária; Saúde da família e Comunidade; Saúde Mental; Pessoa com Deficiência; Organização Comunitária; projetos sociais; Saúde Mental. Membro do Comitê de Ética e

Pesquisa. Experiência e participação em Instâncias de Controle Social.

Jair Bezerra de Castro Júnior

<http://lattes.cnpq.br/1231603333797095>

Engenheiro de Produção, especialista na área de gestão de pessoas com ênfases em liderança e engenharia de qualidade. Atualmente representante comercial EMS, atuando como prospector de clientes, análise de dados, gerenciamento de cenário e comunicação organizacional. Experiência como Gerente de Marketing do UNIFSA (Centro Universitário Santo Agostinho) atuando na coordenação de equipes em eventos educacionais e ações de captação, gerenciando e mapeando a evasão, criação de campanhas publicitárias e posicionamento na marca. Experiência em consultorias na área de logística e processos, Life Coach com experiência na área atendendo empresas e pessoas, Experiência como Docente do UNIFSA (Centro Universitário Santo Agostinho) nos cursos de engenharia de produção. engenharia elétrica e Administração.

Lessandra Ribeiro Carvalho

<http://lattes.cnpq.br/7928810311334406>

Teresinense, ativista pela educação e direitos da criança e do adolescente, administradora e professora efetiva da SEDUC/PI desde 2006. Palestrante. Empreendedora e Sócia da Avante Treinamento Ltda. Seguidora de Jesus Cristo, filha, esposa, mãe, aprendiz. Bacharel em Administração pela UFPI (2008), Licenciada em Letras Inglês pela UESPI (2006), Tecnólogo em Secretariado Executivo pelo IFPI (2006), Especialista em Libras com Docência do Ensino Superior (FAEME), MBA em Administração e Logística (UNINTER), especialista em Gestão em Saúde (UESPI). Teen Coaching e analista comportamental da adolescência pela Rio Coaching. Criadora e Coordenadora da primeira Empresa Junior de Nível Médio Técnico do Piauí (Técnicos Júnior) em atividade

desde 26/08/2013. Autora do Projeto de combate a gravidez precoce "Na adolescência, não faça filhos, leia livros". Em 22/01/2017 foi laureada com a medalha no grau "Oficial" da Ordem Estadual do Mérito Renascença do Piauí, a mais alta comenda do Estado. Em 01/08/2016, foi convidada a participar do "Programa Encontro com Fatima Bernardes" no quadro Professores Criativos. Em 15/10/2016, homenageada pelo Ministério Público do Piauí com "Professora por Vocação". Vencedora do "Prêmio na categoria Ensino Médio na etapa Estadual "Prêmio Professores do Brasil/2015" (MEC).

Luiz Carlos Alves Marinho

<http://lattes.cnpq.br/9079495428333176>

Administrador (UESPI/1996) com especialização em Marketing(UFPI/2000). Tecnólogo em Gastronomia(IFPI/2016) com especialização em Gestão Hoteleira (UESPI/2003). Atua como consultor em Gestão Organizacional desde 1996 nos estados do Piauí, Maranhão e Ceará. Consultor em Gastronomia desde 2016. Palestrante, instrutor e mentor. Funcionário Público da Assembleia Legislativa do Estado do Piauí desde 1988. Desenvolve a docência em nível superior desde 2000.

Rhubens Ewald Moura Ribeiro

<http://lattes.cnpq.br/8227347815366039>

Mestre em Administração (UFPR), MBA em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento (UNIMAIS), Capacitação em Tutoria de EaD (UFPR), Bacharel em Administração (UFPR) e Sargento de Comunicações Militares (EsSA - Exército Brasileiro). Experiências profissionais como Professor de Graduação e Pós-Graduação em diversas IES, Diretor Administrativo-Financeiro (CRA-PI), Diretor de Formação Profissional (CRA-PI), Chefe de Gabinete da SEMEC (Teresina-PI), Sargento Especialista em Comunicações Militares (EXÉRCITO-MD), Membro do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/UNIFSA), Consultor na Real Inteligência em Negócios (REAL),

Administrador da UFPI, Docente do Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA) e Diretor de Patrimônio Imobiliário do Estado do Piauí (INTERPI).

***A*GRADECIMENTOS**

Agradecemos todo o apoio da coordenação de pós-graduação e pesquisa do UNIFSA na pessoa da Izabel Herika, ao Conselho Editorial múltiplo e diverso em conhecimento (Ana Kelma, Benigno Soares, Denise Pontes, Elizete Alves, Indira Bezerra, Jair Castro, Lessandra Ribeiro, Luiz Carlos e Rhubens Ribeiro), à prefaciadora Izabel Herika Gomes Matias Cronemberger, à equipe de diagramação, capa e arte, ao UNIFSA pela oferta do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança (https://unifsa.com.br/site/pos_graduacao/mba-gestao-estrategica-de-pessoas-e-lideranca/) e à equipe administrativa da coordenação de pós (Francivânia, Rômulo e Dara), à REAL Inteligência em Negócios (www.realin.com.br) e à Editora LESTU pelo apoio, fomento e divulgação, todos você têm autoria e parte nesta obra e foram alicerces na caminhada de construção do presente livro ora concluído para contribuir com o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas e Liderança dos profissionais do Piauí, Nordeste, Brasil e do mundo.



LESTU
Publishing Company

REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS



ISBN: 978-65-85729-02-4

CDL



9 786585 729024