

PROPOSTA PARA ELEVAR A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO INDICADOR EMPODERAMENTO DA EMPRESA SOFTWARE BRASIL DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

CST em Recursos Humanos
2º período

Orientador

Professora Me. Mariana Fátima de
Souza Alves

Autores

Alexia Maria Soares Pereira
Allan da Rocha Ferreira
Giani Sant'ana Borges
Maria Luiza Ferreira de Almeida
Natalia Dino Ribeiro
Ulhiana Bomfim Pereira

RESUMO

O presente trabalho consiste em uma pesquisa de campo que foi realizada em uma empresa atuante no ramo de desenvolvimento de novas tecnologias e possui como objetivo apresentar uma proposta para elevar o nível de satisfação dos colaboradores perante o indicador empoderamento da organização estudada. No decorrer do desenvolvimento, foi necessário elaborar as fundamentações dos conceitos baseados em autores sobre motivação, empoderamento, downsizing e cultura organizacional. Através de uma entrevista semiestruturada realizada com um dos gestores da empresa, pôde-se observar as práticas adotadas pela organização, bem como compreender o problema enfrentado para estabelecer uma proposta de melhoria dos processos adotados. Através desta, observou-se que existe uma dificuldade em manter o nivelamento de satisfação dos colaboradores elevado, pois tal indicador está estagnado 4 meses seguidos, inclusive abaixo da meta esperada pela empresa. Para a realização da análise das possíveis causas, bem como a busca por alternativas de solução e plano de ação, foram utilizados o diagrama de causa e efeito Ishikawa, Matriz GUT, 5W2H. Além disso, foram usufruídas com o intuito de complementar o estudo, o benchmarking, brainstorming, pesquisa de campo, pesquisa na internet, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semiestruturada, observação participativa e o cronograma das atividades. Com base nos levantamentos das possíveis causas, foram elaborados três planos de ação com o intuito principal em atacar as três principais causas apontadas para o baixo índice de satisfação da equipe.

Palavra-chave: 1 - Satisfação. 2 - Colaboradores. 3 - Motivação. 4 - Pandemia. 5 - Empoderamento.

1. INTRODUÇÃO

Com a crise mundial causada pela pandemia da COVID-19 em 2020, muitas empresas tiveram a necessidade de inovar seu regime de trabalho e se adaptar à nova realidade do mundo para proteger seus colaboradores. Com essa modificação, foi possível constatar que muitas atividades podem ser desempenhadas de casa, não havendo a necessidade de um escritório fixo ou do deslocamento até a organização. A empresa alvo deste estudo acelerou o processo de mudança para este regime antes do início da pandemia, pois almejava incluir uma equipe multicultural, quebrando as barreiras do regime presencial, conseguindo então a diversificação dos seus talentos (BRIDI; BOHLER; ZANONI, 2020).

Entretanto, mesmo com essas mudanças, os colaboradores também foram beneficiados, pois não precisaram se deslocar para o ambiente de trabalho, assim, economizando dinheiro de transporte e alimentação, acarretando uma maior qualidade de vida. Já as empresas, conseguiram economizar nas contas básicas como: água, luz, aluguel, conservação e limpeza do ambiente e direcionar este capital, que anteriormente era utilizado para tais fins, para investir em um pacote de investimentos em retorno dos próprios colaboradores, verificando as suas principais necessidades.

O presente trabalho tem o objetivo de analisar as causas que levam ao baixo índice de satisfação dos colaboradores em relação ao indicador de empoderamento de uma empresa. Também objetiva apresentar uma proposta de solução para a problemática apresentada.

A empresa pesquisada neste trabalho atua no ramo de desenvolvimento de *softwares*. Foi fundada em 1978 em Los Altos, Califórnia nos Estados Unidos por 3 sócios. Logo nos primeiros anos de exercício, a empresa teve uma desenvoltura excepcional devido aos avanços tecnológicos da época.

Ao longo de mais de 40 anos de atuação no mercado, a organização conseguiu se consagrar no mercado mundial e atualmente está presente em mais de 40 países, fornecendo produtos e serviços que permitem a conexão do mundo físico e o mundo virtual. As tecnologias por ela desenvolvida permitem aos clientes um melhor índice de produtividade, qualidade, segurança e sustentabilidade nos setores de agricultura, construção, transporte e logística.

Apesar de atuar em mais de 40 países, mais de 150 utilizam a tecnologia por ela fornecida devido à rede altamente capacitada de revendedores e parceiros que oferecem todo o suporte necessário aos consumidores. Atualmente, com mais de 2.000 patentes, a empresa desenvolve produtos orgânicos por meio da tecnologia mais recente no mercado mais amplo. No Brasil, a empresa está localizada no estado de São Paulo, na cidade de Campinas. A empresa é

especializada na formulação de um *software* capaz de efetuar serviços de computação, treinamento e desenvolvimento de *softwares*.

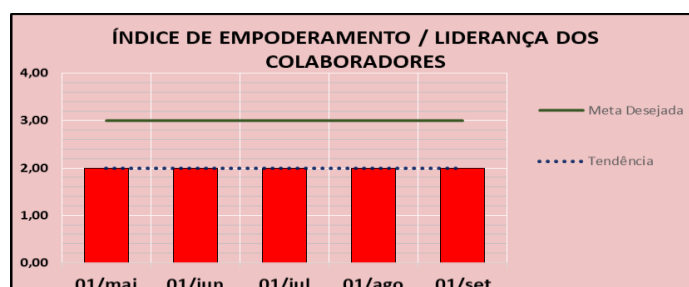
Segundo relato de um representante da empresa, a mesma já estava em transição para o regime *home office* antes da pandemia, mas a situação mundial acelerou este processo. Com a nova estrutura de trabalho, muitas mudanças positivas foram observadas por parte dos colaboradores e pela empresa. Contudo, alguns deles estão apresentando baixa satisfação perante o indicador empoderamento, pois avaliam que não há estímulos para exercerem tal competência. A fim de preservar o nome da organização, foi denominado um nome fictício para se referir a empresa. Portanto, a partir deste parágrafo, sempre que a mesma for mencionada, será aplicado a nomenclatura “Empresa Software Brasil”.

Entre os meses de agosto e setembro de 2021, foi realizada uma entrevista semiestruturada e informal com um dos gestores da *Software Brasil*, com o intuito de realizar a coleta de informações para a realização deste trabalho. Segundo relato do mesmo, os colaboradores estão apresentando baixa satisfação perante o indicador de empoderamento, causando desmotivação dos colaboradores ativos.

Segundo dados obtidos por meio de uma entrevista semiestruturada com um dos gestores da *Software Brasil*, o índice de satisfação dos colaboradores em relação ao indicador empoderamento estava estagnado há 4 meses seguidos; a maioria dos colaboradores o avaliava como regular; segundo eles, eram poucas as possibilidades de atuar no planejamento de projetos futuros da organização. Foi o único indicador que apresentou baixo índice de satisfação; os colaboradores também relataram poucas possibilidades de atuar no planejamento de projetos futuros da organização.

As notas dos indicadores nesta empresa variam de 0 a 4: A nota 0,00 corresponde a muito ruim; A nota 1,0 corresponde à ruim; A nota 2,0 corresponde a regular; A nota 3,0 corresponde à bom; E a nota 4,0 corresponde a muito bom. O gráfico 1 expressa que a média da avaliação dos colaboradores para o indicador empoderamento está em 2,0, porém a meta da empresa é que seja maior do que 3,0.

GRÁFICO 1: INDICADOR DE EMPODERAMENTO DA EMPRESA EM 2021



Fonte: Autores (2021)

Dessa forma, este trabalho se torna relevante para a organização pois visa compreender as causas que levaram a empresa a atingir tal índice. Além disso, são também objetivos deste trabalho: identificar as causas que levaram a empresa *Software Brasil* a ter um baixo índice de satisfação dos colaboradores em relação ao indicador empoderamento; identificar na literatura as ferramentas aplicáveis que ajudem a compreender a situação e a buscar alternativas para reverter-la; elaborar uma proposta para elevar a satisfação dos colaboradores da empresa *Software Brasil* em relação ao indicador empoderamento.



2. METODOLOGIA

A metodologia pode ser definida como o caminho pelo qual o pesquisador seguiu para executar um determinado processo na busca pelo conhecimento sobre determinado tema. A escolha dos meios para se utilizar para a realização de uma pesquisa, independentemente do tipo de pesquisa utilizada, ela deve ser cautelosamente elaborada, pois ela explicita a forma como o pesquisador conduzirá o projeto (REIS, 2009).

Luna (1989) complementa acerca da necessidade da escolha assertiva da metodologia a ser aplicada, sendo que a mesma deve ser baseada na problemática a ser instigada e na definição dos objetivos da pesquisa, levando em consideração que está diretamente ligada aos objetivos, bem como com a fundamentação teórica escolhida.

A seguir, serão comentados todos os métodos e técnicas utilizados para a elaboração deste artigo.

2.1 Métodos e Técnicas - Causas

Os métodos e técnicas utilizados para a identificação das causas foram pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de *internet*, pesquisa de campo, entrevista informal e semiestruturada, observação participativa, *brainstorming*, *Ishikawa* e matriz GUT.

Para Bocatto (2006, p. 265), “a pesquisa bibliográfica procura levantar os apontamentos e a análise crítica dos documentos publicados sobre o tema proposto, buscando atualizar e desenvolver o conhecimento para a realização da pesquisa”. O pesquisador pode fazer caminhos para desenvolvê-lo. Começando com a base, que são os livros, artigos e outras fontes publicadas que ajudam na investigação do problema. Macedo (1994) diz que a pesquisa bibliográfica é o primeiro passo para qualquer tipo de trabalho acadêmico. Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para revisar a literatura referente ao tema proposto.

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa documental segue o mesmo caminho da pesquisa bibliográfica, que utiliza algumas fontes prontas, como por exemplo, livros e artigos científicos que

normalmente é localizado em biblioteca. Já na pesquisa documental utiliza a diversas fontes, que não possui uma técnica analítica, podendo citar algumas delas, tais como; jornais, revistas, relatórios, filmes e fotografia, entre outros.

De acordo com Gil (2006), a pesquisa documental é um dos meios mais seguros para realizar pesquisa, pelo simples fato de conter fontes com diversos conteúdo e que não causa um custo elevado. Ele ainda declara que essa pesquisa documental é semelhante a pesquisa bibliográfica, e o que diferencia é as fontes, que não recebeu um tratamento profundo. A pesquisa documental foi utilizada na busca da problemática na referida empresa.

Pesquisa na *internet* é um método onde conseguimos coletar dados que precisamos, e através dessas pesquisas conseguimos aprofundar nossos conhecimentos sobre determinado assunto. Dada à dificuldade de pesquisar em bibliotecas, livros e jornais, onde por muitas vezes essas buscas por informações se tornavam mais cansativas e demoradas, a pesquisa pela *internet* começou a ser utilizada e se tornou uma ferramenta mais rápida e útil (RIBEIRO, 2019).

Segundo Ribeiro (2015), durante uma pesquisa utilizando a *internet*, principalmente as páginas “WWW”, observa-se a necessidade de conhecer os diferentes sistemas de busca disponíveis de modo a otimizar o tempo de acesso e melhorar a relação entre o número de referências levantadas (cada vez mais sites disponibilizados, atualmente existem cerca de 150 milhões de páginas “WWW”) e o número de referências relevantes localizadas facilitando a vida do pesquisador. Por exemplo, devem possibilitar restrições a datas e também a capacitação da limitação geográfica.

Ladner (1996) diz que a intensificação no uso dos recursos da Internet vem determinando a necessidade de criar novos mecanismos de tratamento das informações, que com a criação de diretórios de informação estruturada facilitam a localização por áreas cadastradas, e, a utilização de programas computacionais. Neste trabalho, a pesquisa na *internet* foi utilizada para oferecer um suporte nas pesquisas dos temas propostos.

De acordo Gonsalves (2001), a pesquisa de campo é um estudo que deseja buscar informações de modo direto com a população pesquisada. Impõe do pesquisador um compromisso mais claro. Com isso, o pesquisador tem de ir ao espaço do acontecimento e reunir um grupo de informações a serem comprovados.

Para Minayo (1994), a pesquisa de campo é uma configuração que o pesquisador faz em um perímetro, que retrata uma existência pratica a ser analisada e a partir das concepções teóricas se constituem o ponto da investigação. Finalizando, é o mesmo que escolher um território para poder aplicar uma teoria da pesquisa. A pesquisa de campo foi utilizada para realizar a coleta de informações da empresa para a elaboração deste trabalho.

Para Ribeiro (2008) a entrevista é a técnica mais pertinente quando o pesquisador procura saber mais informações sobre o objeto entrevistado, de maneira mais confiável. Para Gil (1999), a entrevista é a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais. Ele ainda completa informando que entrevistas podem ser divididas entre informais, focalizadas, por pautas e formalizadas.

Entrevista informal é a menos estruturada quanto possível, é diferente de um simples diálogo, pois seu objetivo principal é a coleta de dados. Recomendado na pesquisa exploratória, visa solucionar a realidade pouco conhecida (RIBEIRO, 2015). A entrevista informal foi usada pela equipe nessa pesquisa para coleta de dados, a fim de identificar as causas e o problema abordados no trabalho.

Na entrevista semiestruturada, as perguntas são elaboradas antecipadamente, mas ao decorrer da entrevista pode incluir questões que não foram planejadas no início. O entrevistado tem uma liberdade na forma de se expressar, dessa forma o diálogo se torna mais natural e desenvolvimento. Segundo Gil (1999, p. 120) esclarece que “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”.

De acordo com May (2004, p. 149) a diferença principal “é o seu caráter aberto”, podendo entender que o candidato pode responder às questões com o seu ponto de vista, mas, não o deixar livre para não sair do assunto que pode estar sendo abordado no momento. Neste trabalho, a entrevista semiestruturada foi utilizada durante a entrevista com o gestor da empresa.

A observação participativa consiste em um processo no qual um investigador institui um relacionamento multilateral e de grande prazo, com o propósito de desenvolver uma compreensão científica sobre aquele assunto (MAY, 2001).

Durante o trabalho, o conceito foi exercitado devido ao contato com o gestor da empresa, para o levantamento de dados, entendimento do cenário no qual ele como líder vivencia hoje. Esta metodologia se baseia na inserção mais densa nas práticas e representações vivenciadas, pois abre espaço ao pesquisador analisar especificamente, devido ao contato direto e constante. Trazendo proximidade do contexto ou ambiente do grupo investigado, possibilitando ao pesquisador interpretações sobre o seu estudo com maior profundidade, além dos dados coletados sobre o que está sendo vivenciado por líderes e funcionários (PROENÇA, 2007).

A diferença com a entrevista, se dá na observação participativa que o pesquisador tem, pois acompanha pessoalmente o cenário e analisa para melhor entendê-lo, percebendo e agindo com base em suas interpretações daquela perspectiva. Além da possibilidade de participação nas relações sociais, tendo a oportunidade de compreender as ações no panorama observado. Desta forma, na observação participativa o pesquisador precisa se tornar parte de tal cenário para

melhorar seu entendimento sobre as atitudes daqueles que estão presentes naquele contexto (PORTO, 2021).

De acordo com Behr, Moro e Estabel (2008), o *brainstorming* é uma ferramenta muito simples, sendo realizada em equipe, destacando o problema, pode ser usado em qualquer caso. Meireles (2001, p.20) fala que esta é “uma ferramenta associada à criatividade” e diz que ela deve ser utilizada na fase de planejamento. O *brainstorming* é um processo que visa gerar ideias, faz ir além dos limites dos indivíduos da equipe. O objetivo é tirá-los das barreiras que inibem a criatividade e reduz a escolha de soluções e meios (OLIVEIRA, 1996).

A partir de Paris (2002), sabemos que em muitas situações da vida uma ideia aparentemente ridícula pode desencadear processos de análise que venha a resolver alguns problemas. Também é citado que essas ideias podem ser geradas por pessoas fora do processo, mas que lidem com essas questões dia a dia. O *brainstorming* foi utilizado ao discorrer deste trabalho para a proposição de ideias referentes as causas do problema da empresa.

Diagrama espinha de peixe, mais conhecido como diagrama de Ishikawa, pode ser também chamado de diagrama de causa e efeito e gráfico 6M, pois em sua estrutura, o problema pode ser dividido em seis tipos diferentes: método; matéria-prima; mão de obra; máquina; Meio ambiente e medição (ARAÚJO, 2010). Kaoru Ishikawa foi o criador do gráfico em 1943 e o usou em ambientes industriais para determinar a dispersão das capacidades qualitativas de produtos e processos. É uma ferramenta capaz de identificar e observar as causas potenciais de mudanças no processo ou a ocorrência de um fenômeno e a forma como essas causas interagem entre elas (WILLIAMS, 1995).

Oliveira (1995) define esta ferramenta como sendo uma representação gráfica, que permite organizar as informações, possibilitando identificar as possíveis causas de um determinado problema ou efeito. Neste trabalho, o diagrama de Ishikawa foi utilizado para identificar as causas do problema.

A matriz G.U.T. é uma ferramenta de qualidade usada para definir as prioridades dadas às alternativas de ação que compreendem complexas questões para tomadas de atitude (KEPNER; TREGOE, 1980). A matriz envolve três componentes – gravidade, urgência e tendência –, que devem ser avaliados de 1 a 5 para cada problema em evidência. A tabela 1 mostra a definição dos parâmetros da matriz.

TABELA 1: PARÂMETROS DA MATRIZ GUT

G – Gravidade	Representa a repercussão do problema. É examinado sobre algumas formas, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações. Decorre-se seus efeitos a médio e longo prazo, caso o problema em evidência não seja solucionado.
U – Urgência	Retrata o prazo, o tempo disponível/necessário para assentar o problema. Quanto maior a urgência, menor será o prazo disponível.

T – Tendência	Exibe o potencial de crescimento do problema, a hipótese de o problema vir a crescer. É a estimativa da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Aconselha-se fazer a seguinte pergunta: Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco a pouco ou vai piorar bruscamente?
----------------------	---

Fonte: PERIARD (2011)

Para criar a matriz GUT, Periard (2011) sugere que sejam enumerados os problemas presentes. Na continuidade, cada um deles deve ser avaliado separadamente. Dessa forma, para cada problema listado deve ser delegado uma pontuação de 1 a 5, sendo 5 correspondentes a um problema maior e 1 a um problema menor. Neste trabalho, a Matriz GUT foi utilizada para ajudar a priorizar as causas do problema.

104

2.2 Métodos e Técnicas - Soluções

O principal meio utilizado na busca de possíveis alternativas de solução foi o *benchmarking*. O *benchmarking* é uma pesquisa profunda de quem são os concorrentes do setor que a organização está inserida e como os mesmos trabalham. Nada mais é do que uma investigação e comparação de produtos, práticas e serviços entre uma organização e outra. A partir do *benchmarking* é fácil entender a demanda e estratégias do concorrente, assim é possível presumir o seu próximo passo.

Para Araújo (2009) “*benchmarking* é uma das tecnologias de maior utilidade para a gestão organizacional, centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma organização, concorrente ou não, frente a determinado problema”. Segundo o autor, essa ferramenta proporciona a empresa informações que servem de referencial de sua trajetória de busca pela qualidade. Algumas empresas investem no *benchmarking* e para conduzir uma investigação e estimulam a participação no processo.

De acordo com Chiavenato (2008) o *benchmarking* é a fonte inesgotável de experiência e ideias alheias. Significa o marco de referência e padrão de excelência que necessita ser identificado para ser base de mudanças e inovações, uma vez que permite comparar os processos e práticas entre organizações para identificar o que há de melhor e atingir um nível de vantagem competitiva.

O *benchmarking* foi utilizado neste trabalho como forma de inspiração de outras organizações para solucionar o problema da empresa.

2.3 Métodos e Técnicas - Plano de Ação

Para a idealização do plano de ação cabível e aplicável na organização alvo deste estudo, os métodos utilizados foram o *5W2H* e o cronograma.

Silva (2009) considera o método *5W2H* como uma ferramenta para implementar um plano de ação eficaz e colocar em prática as soluções encontradas, a ferramenta também é conhecida como uma forma de padronizar procedimentos. Nome *5W2H* vem das palavras do inglês: *what*, *why*, *who*, *where*, *when*, *how* e *how much*, respectivamente: o que, por que, quem, onde, quando, como e quanto. Conjuntamente chamado de Plano de Ação, “o *5W2H* é um recurso muito útil em todas as áreas da gestão e nas mais diversas atuações profissionais. É uma ferramenta sempre indicada, inclusive para resolver situações pessoais no dia a dia” (KERSCHBAUMER, 2020, p. 37).

Para Hosken (2008), o plano de ação deve estar muito bem ordenado, para permitir a rápida detecção dos elementos necessários para implementação do projeto.

- a) *Why* : Porque deve ser executada a tarefa ou projeto (justificativa);
- b) *What*: O que será feito (etapas);
- c) *How*: Como deverá ser realizada cada tarefa/etapa (método);
- d) *Where*: Onde cada tarefa será executada (local);
- e) *When*: Quando cada uma das tarefas deverá ser executada (local);
- f) *Who*: Quem realizará as tarefas (responsabilidade);
- g) *How much*: Quanto custará cada etapa do projeto (custo).

Neste trabalho, o *5W2H* foi utilizado para melhor visualização de como o problema em questão pode ser resolvido por tais etapas.

Para Goldim (1997), todos os projetos de pesquisa necessitam de um prazo para ser cumprido. Para isso, se faz necessário a elaboração de um cronograma que irá compatibilizar as tarefas propostas com o tempo estipulado para a realização do projeto. Para isso, deve ser subdividido em etapas como: planejamento, execução e divulgação, permitindo a avaliação contínua do andamento dos projetos e a verificação da disponibilidade de tempo restante. Santos (2002) complementa que algumas atividades podem ser realizadas simultaneamente enquanto outras dependem de outras fases. Assim, o cronograma auxilia na visão e distribuição de tempo para organizar e realizar a pesquisa no tempo disponibilizado. Neste trabalho, o cronograma foi utilizado para organizar as etapas do plano de ação.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 TIPOS DE LIDERANÇA

Chiavenato (2003) diz que o conceito de liderança surgiu nos anos 30 e o mesmo pode ser definido como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas a alcançar os objetivos almejados. Para o autor, a liderança é dividida em 4 tipos principais:

106

3.1.1 Liderança autocrática

Para Chiavenato (2007), o líder se caracteriza por ser rígido e impositivo, cabe somente a ele determinar as diretrizes sem nenhuma participação do grupo, demarcando as técnicas e condutas para a execução de tarefas, na medida vão sendo necessárias.

Normalmente os líderes autocráticos baseiam-se nas próprias ideias e julgamentos para tomarem suas decisões. Segundo a pesquisa realizada por Kurt Lewin em 1951, o líder autocrático é aquele que controla rigidamente seus colaboradores. Ele é quem toma todas as decisões, sem participação de terceiros e sem dever satisfações para os funcionários. Nesse estilo de liderança, o líder define como será a participação de cada pessoa dentro da organização.

3.1.2 Liderança liberal

Para Chiavenato (2007) na liderança liberal o líder é flexível. Esse estilo oferece liberdade aos funcionários, onde o superior raramente se envolve nas discussões. Para o autor, essa postura tem pontos negativos, pois sem uma figura norteadora liderando a centralizando a equipe, gera instabilidade, baixa de produção, desrespeito pelo líder e individualismo. No estudo realizado por Kurt Lewin em 1951, a liderança liberal se caracterizou pela equipe ter liberdade quase total de realizar o trabalho como presuma que seja o melhor.

3.1.3 Liderança democrática

Chiavenato (2007) diz que na liderança democrática o líder é profundamente participativo, atuante e conselheiro para com seus funcionários, desconstruindo o papel de “chefe” e conquistando o respeito da equipe. Assim, formam-se vínculos de amizade, melhorando a participação dos colaboradores e aumentando a produtividade. O clima gerado na liderança democrática área valores de responsabilidade e comprometimento, mesmo quando o líder não

está presente, pois o clima organizacional de inclusão flui naturalmente e ajuda a empresa a alcançar suas metas. Para Lewin (1951) o líder democrático é aquele que conta com a participação dos funcionários na tomada de decisões. Esse estilo de liderança tem um controle compartilhado.

3.1.4 Liderança situacional

107

De acordo com Hersey e Blanchard (1969), o líder situacional é aquele que adapta seu comportamento em diferentes situações de acordo com o cenário que é inserido e o nível de maturidade dos funcionários. Para os autores, esse estilo de liderança não é considerado apenas um estilo certo, todos podem ser utilizados. O líder tem o papel de observar todas as sugestões dos colaboradores e levar em conta.

3.2 DOWNSIZING

Downsizing significa redução, diminuição ou achatamento; é uma técnica ou estratégia utilizada na área de Recursos Humanos, principalmente, quando uma empresa precisa indicar um processo de reduções do quadro de funcionários (demissões), reduções dos níveis hierárquicos, departamentos e reduções de custos (PERIARD, 2011). Ao mesmo tempo em que o número de colaboradores diminui, aumentam-se os investimentos em melhorias de processos e tecnologias. Além da redução de custos, o *downsizing* pode ser aplicado com outros objetivos, como aumento na eficiência das operações (PERIARD, 2011).

De acordo com Alvarez (2001) define *downsizing* como um processo que promove e incentiva a maior responsabilidade dos funcionários, provocando o achatamento da pirâmide hierárquica, ou seja, funcionando com menos funcionários que possuem maiores responsabilidades e autoridades. Ele ainda relata que *downsizing* é uma ferramenta muito poderosa quando bem utilizada no que diz respeito à aplicação, planejamento e viabilidade, é preciso estudar a estrutura organizacional como um todo, além de redefinir os papéis antes desenhados para a estrutura anterior.

Segundo Milkovich (2000), algumas razões que levam ao *downsizing* são as mudanças nos negócios, melhoria no aproveitamento do pessoal, fusões, aquisições. Incorporações, terceirizações, reengenharia, programa de qualidade total, obsolescência das instalações, ameaça de falência, perda de competitividade e empresas financeiramente fracas.

3.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Motivação significa “Mover para a Ação”, dispor de energia e esforços para se atingir determinada meta ou objetivo. É a motivação que induz de forma indireta uma pessoa a seguir para uma determinada direção. A preocupação dentro de uma organização com o aspecto motivacional é algo estratégico, pois trata-se de um incentivo aos colaboradores para a ação e para a realização e conquistas de objetivos, evitando a acomodação e a estagnação da criatividade e inventividade (KNAPIK, 2012).

3.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Maslow, as necessidades humanas são organizadas em um sistema de hierarquia, começando com as que geram os comportamentos mais primitivos e terminando com as questões que produzem comportamentos mais elaborados e amadurecidos. Uma tendência natural é que o indivíduo suba nesta hierarquia semelhante ao subir a uma escada. Quando o indivíduo atinge total ou parcialmente uma necessidade, ele evolui as novas tensões e, conseqüentemente a novas necessidades (KNAPIK, 2012).

FIGURA 1: HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Fonte: MOSCOVICI (1997)

A seguir, está um descritivo sobre a hierarquia das necessidades de Maslow.

TABELA 2: DESCRITIVO DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

NECESSIDADE	DESCRITIVO
Necessidades fisiológicas	São básicas da sobrevivência e abrange aspectos como: vestuário, abrigo, alimento, desejo sexual etc. No trabalho, este primeiro nível pode estar vinculado ao recebimento de salário, que permite a satisfação das necessidades

Necessidades de segurança	Se referem à proteção de perigos reais ou imaginários e a busca de estabilidade e segurança. Também são conhecidas como necessidades secundárias. No trabalho, tais necessidades refletem questões como preocupação com benefícios, plano de saúde, seguro de vida, plano de previdência privada, segurança, estabilidade profissional
Necessidades sociais	Se trata do desejo de inserção em grupos, aceitação, fazer parte, ter afeto, amor, um sentimento de pertencimento. Quando a necessidade é satisfeita, o indivíduo reduz problemas de relacionamento e solidão. No trabalho, estão ligadas ao interesse pelos colegas, à integração com os outros e ao sentimento de trabalho em equipe
Necessidade de <i>status</i>	A satisfação das necessidades anteriores proporciona sentimentos de autoconfiança, valor, poder, capacidade e utilidade. Com isso conquistado, a necessidade de estima se refere ao indivíduo que busca por status, quer ser apreciado, admirado e reconhecido. No âmbito profissional, demonstra-se o desejo de demonstrar as suas competências profissionais, de desenvolver-se na carreira, bem como no empenho de realizar um bom trabalho em troca de reconhecimento. Neste nível, o indivíduo começa a testar seus próprios potenciais e capacidades, almejando atividades significativas e desafiadoras.
Necessidade de autorrealização	As quatro anteriores podem ser satisfeitos por condições externas, diferentemente das necessidades de autorrealização, que são satisfeitas por meio de recompensas dadas pela pessoa a si mesma, como o sentimento de realização. No trabalho, a satisfação destas necessidades exige autonomia, vontade e oportunidade de correr riscos, além de liberdade para experimentar

Fonte: MOSCOVICI (1997)

3.3.2 Teoria dos Fatores de Herzberg

Baseando-se na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, há dois fatores que explicam o comportamento motivacional das pessoas no ambiente profissional: higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos estão localizados dentro do ambiente de trabalho, como salário, benefícios, clima organizacional, tipos de chefia, etc. Quando os fatores higiênicos são bons, evitam a insatisfação, mas não garante a elevação da satisfação, contudo, quando precários, provocam total insatisfação (LEME, 2005).

Os fatores motivacionais estão relacionados com o cargo em si, deveres e tarefas executadas. Estas causam satisfação elevada e duradoura, aumentando a produtividade em níveis acima da média e abrange sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional (LEME, 2005). Quando tais fatores são bons, aumentam a satisfação do indivíduo pelo trabalho, mas quando precários diminuem a satisfação. Para proporcionar uma contínua motivação no trabalho, o indivíduo deve ocupar uma posição que lhe ofereça desafios profissionais, liberdade de tomada de decisão e ascensão na carreira (LEME, 2005).

TABELA 3: FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG

(-) Fatores Higiênicos (+)		
Insatisfação	Salário; Ambiente Físico; Estabilidade e Segurança; Relacionamento Interpessoal.	Ausência de Insatisfação
(-) Fatores Motivacionais (+)		
Sem satisfação	Sentir-se responsável; Atividades realizadas; Reconhecimento profissional; Ascensão na carreira.	Com satisfação

Fonte: Leme (2005)

O segredo para se garantir a motivação plena dos colaboradores, segundo Herzberg, é o enriquecimento de tarefas, ampliando responsabilidades, metas e desafios profissionais, sem negligenciar fatores como estabilidade, segurança, ferramentas de trabalho, além de um certo *status* e reconhecimento profissional.

3.3.3 Teoria de McClelland

Inspirado na teoria de Maslow, David McClelland desenvolveu uma teoria centrada em um alto ou baixo grau de necessidade, que podem ser adquiridas socialmente mediante aprendizagem. De acordo com ele, as pessoas são movidas por três conjuntos de necessidades específicas: realização, poder e filiação (McCLELLAND, 1973).

A necessidade de realização busca de excelência, à necessidade de sucesso, de assumir riscos calculados, de ser reconhecido, de desenvolver-se para atingir resultados. As pessoas preferem tarefas desafiadoras, mas realizáveis, controláveis; dão mais relevância às metas do que as recompensas e esperam feedback pelo seu desempenho (McCLELLAND, 1973).

A necessidade de poder busca por controle, liderança, influência ou apenas domínio sobre os outros. As pessoas buscam por cargos que lhe confirmem poder de influência sobre os demais e sobre o ambiente (McCLELLAND, 1973).

A necessidade de filiação visa a satisfação de necessidades de relacionamento, amizade, de compartilhar e ser aceito pelos demais. As pessoas preferem valorizar as relações humanas e contato com os demais indivíduos (McCLELLAND, 1973).

Dentro das organizações se faz necessário a união das três necessidades expostas acima. A expectativa dos colaboradores em assumir novas responsabilidades é grande, porém não lhes são ofertadas oportunidades para que estes assumam novas posições (DUTRA, 2004).



3.4 EMPOWERMENT

O *empowerment*, ou empoderamento, é uma abordagem de projeto de trabalho que busca a delegação do poder de decisão, autonomia e participação dos colaboradores dentro de uma empresa. Visando o comprometimento dos funcionários na contribuição em decisões estratégicas, com o propósito de melhorar o desempenho da organização, sendo uma possibilidade para o modelo tradicional de gestão (WILKINSON, 1998). Desta forma, está concentrado na desburocratização, na descentralização, na flexibilização e na inovação (HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999; CUNNINGHAM; HYMAN, 1999). Para o desenvolvimento do *empowerment*, se faz necessário um cenário organizacional que viabilize a descentralização da decisão, o compartilhamento da informação e a autonomia (WILKINSON, 1998).

O conceito tem por objetivo capacitar os colaboradores da empresa para processos decisórios, é um projeto do trabalho decorrente do processo de transformação das organizações para adaptar-se aos cenários competitivos complexos e dinâmicos. (SLACK *et al.*, 1997). É a soma de procedimentos que tem por objetivo a interação e o envolvimento dos colaboradores com o trabalho e que as impulsionam a tomar iniciativas. (HERRENKOHL, JUDSON; HEFFNER, 1999). Wilkinson (1998) define que o processo é aliado a gestão de recursos humanos e gestão da qualidade total, é visto como uma possibilidade de resolução a problemática sobre ambientes burocráticos onde a criatividade é reprimida e trabalhadores sentem-se alienados e desmotivados.

Para melhorar o cenário, o *empowerment* possibilita a capacitação e valorização do funcionário para trazer contribuições em inovações e resoluções de problemas em seu local de trabalho. O tema está baseado em um conjunto de conceitos relacionados a cultura empresarial e aos movimentos gerenciais como total *quality management* – TQM e *human resource management* – HRM. O termo TQM significa “um sistema de atividades direcionadas para o consumidor, dando poder aos funcionários, aumentando rendimentos e reduzindo custos” (JURAN, 1993, p. 12) e HRM corresponde ao total *employee involvement and empowerment* –

TEIE – cujo objetivo está “na ajuda que os funcionários podem dar uns aos outros dentro da empresa” (GOETSCHI, 1994, p. 157).

3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores e crenças que definem a forma de conduzir uma organização. A cultura da empresa é como um guia de mentalidade e comportamento para os colaboradores, ou seja, seus hábitos, comportamentos, princípios, crenças etc. (DUBRIN, 2003). Normalmente, a origem das forças que modelam a cultura de uma empresa se encontra nos valores compartilhados, bem como nas práticas de gestão e personalidade dos gestores, pois a cultura é definida por fatores conscientes e inconscientes, bem como por comportamento dos indivíduos que compõem a organização, em especial os gestores (GRAMMS; LOTZ, 2012). As regras locais como a legislação vigente na sociedade em que uma determinada empresa está localizada auxilia a determinar a cultura da mesma, bem como a tecnologia nela empregada, gerando assim a concorrência, pois ela somente sobreviverá e um ambiente competitivo se tiver uma cultura de luta, por exemplo (ROBBINS, 2002).

A essência da cultura organizacional é definida por meio de 7 características diferentes, conforme é mostrado na Tabela 4.

TABELA 4: CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

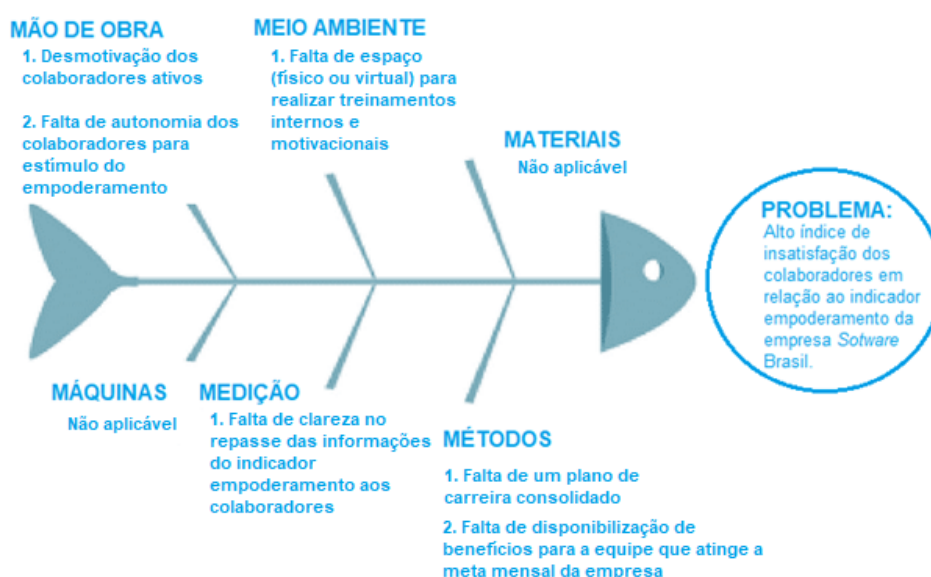
CARACTERÍSTICA	INDICADOR
Inovação e capacidade de assumir riscos	Grau em que os empregados são encorajados a ser inovadores e assumir riscos.
Atenção aos detalhes	Grau de precisão, análise e atenção aos detalhes que se espera de cada empregado.
Orientação para resultados	Grau em que a administração prioriza resultados, antes das técnicas e processos utilizados para atingi-los.
Orientação para as pessoas	Grau em que as decisões gerenciais consideram o efeito de causa e consequência das decisões sobre as pessoas na organização.
Orientação para as equipes	Grau em que o trabalho é organizado em equipes, ao contrário de indivíduos.
Agressividade	Grau em que as pessoas são agressivas e competitivas, ao contrário de complacentes ou descuidadas.
Estabilidade	Grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> , em contraste com o crescimento.

Fonte: Robbins (2002)

4. PROPOSTA PARA ELEVAR A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO INDICADOR EMPODERAMENTO DA EMPRESA DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

Para identificar as possíveis causas do problema, foi realizado o *brainstorming online* feito no dia 20 de setembro de 2021. O objetivo foi identificar o problema vivenciado pela empresa durante a pandemia do COVID-19 e coletar dados importantes para a idealização deste trabalho. Após a identificação das causas por meio dos 6M do diagrama de Ishikawa, foi utilizada a matriz G.U.T com o objetivo de priorizá-las, como mostra a figura 2.

FIGURA 2: DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fonte: Autores (2021)

Após a identificação das causas, foi utilizada a matriz GUT com objetivo de determinar as causas principais do problema.

QUADRO 1: MATRIZ GUT DA EMPRESA

Causas	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Desmotivação dos colaboradores ativos	5	5	5	125
Falta de autonomia dos colaboradores	5	5	4	100
Falta de um plano de carreira consolidado	5	4	4	80
Falta de clareza no repasse das informações do indicador empoderamento aos colaboradores	5	4	3	60
Falta de espaço para realizar a treinamentos	4	4	3	48
Falta de disponibilização de benefícios para a equipe	4	3	3	36

Fonte - Autores (2021)

Conforme pode-se observar no quadro 1, foram identificadas 3 causas principais para o problema estudado sendo, respectivamente, a desmotivação dos colaboradores ativos, a falta de autonomia dos colaboradores e a falta de um plano de carreira consolidado.

Quanto à causa “desmotivação dos colaboradores ativos”, foi evidenciado que, devido ao baixo estímulo para execução das atividades, a empresa está sofrendo com o baixo nível de satisfação dos colaboradores, gerando assim a desmotivação dos mesmos. A falta de motivação leva ao aumento da rotatividade dos funcionários, o que pode levá-los a deixar a empresa.

Quanto à causa “falta de autonomia dos colaboradores”, foi constatado junto à empresa que não há autonomia dos colaboradores na realização das atividades rotineiras. Pode-se observar também que não há um estímulo da organização para desenvolver competências pessoais relacionados ao empoderamento. A falta de incentivo à autonomia no trabalho pode fazer com que muitos talentos se sintam freados e limitados dentro da *Software Brasil*, fazendo com que, principalmente, a empresa saia perdendo, pois, com autonomia, esses talentos poderiam vir a ser grandes líderes dentro da companhia e assim tendo grande desempenho em seus papéis.

Quanto à causa “falta de um plano de carreira consolidado”, foi evidenciado que a empresa não possui um plano de carreira bem estruturado. Isso ocasiona parte da insatisfação dos colaboradores, pois estes não conseguem vislumbrar um futuro evolutivo dentro da empresa. Queiroz e Leite (2011, p. 1790) dizem que “O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão. ”

O plano de carreira implantado nas organizações proporciona inúmeros benefícios para as partes envolvidas, tais como uma seleção interna de pessoal mais consciente e mais bem estruturada, aumentando as chances de acertos nas decisões tomadas. Proporciona ainda que os trabalhadores da organização atuem mais motivados, contribuindo para o desenvolvimento profissional e organizacional. (FURBINO, 2008)

O quadro 2 apresenta as alternativas de solução propostas para cada uma das 3 principais causas identificadas.

QUADRO 2: PRINCIPAIS CAUSAS E ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO
Desmotivação dos colaboradores ativos	Treinamento para capacitação
Falta de autonomia dos colaboradores	Incentivar a autonomia no ambiente de trabalho
Falta de um plano de carreira consolidado	Elaborar e definir um plano de carreira para os colaboradores

Fonte: Robbins (2002)

A seguir, serão apresentados os planos de ação elaborados para solucionar cada uma das 3 principais causas identificadas. Para isso, foi utilizada a ferramenta 5W2H.

Para solucionar a desmotivação dos colaboradores, foi realizado um *brainstorming* no dia 02/11/2021 com os integrantes da equipe onde foram identificadas possíveis alternativas de solução. Foi sugerida a execução de treinamentos motivacionais rotineiros, bem como aliar este processo de treinamento ao constante *feedback* dos gestores aos seus liderados.

Efetuar treinamentos de capacitação e estímulo motivacional poderá ser um dos caminhos para melhorar o indicador exposto junto à justificativa deste trabalho, pois um colaborador motivado e alinhado com os interesses da empresa poderá trazer inúmeros benefícios para a mesma. Esta seria uma solução à curto prazo, porém, se for estendida e aplicada em situações oportunas e rotineiramente ao longo de um determinado período, no longo prazo o indicador de empoderamento tende a melhorar e, conseqüentemente, otimizar a produtividade dos colaboradores.

Complementando o plano de ação proposto, a empresa poderá também estabelecer metas a curto, médio e longo prazo, onde o colaborador receberá bonificações financeiras, folgas em dias pré-estabelecidos pela empresa e maiores investimentos em formação continuada dos colaboradores. O plano de ação detalhado para esta causa está disponível no quadro 3.

QUADRO 3: PLANO DE AÇÃO PARA A DESMOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES ATIVOS

WHAT (O que fazer?)	WHY (Por que fazer?)	WHO (Quem fará?)	WHERE (Onde fazer?)	WHEN (Quando fazer?)	HOW (Como fazer?)	HOW MUCH (Quanto custará?)
Treinamento para capacitação e motivação dos colaboradores;	Para manter os colaboradores ativos sempre motivados;	Luiz Gustavo (Analista do Departamento de Gente e Cultura);	Departamento Tech	15/01/2022	Identificando e coletando materiais pertinentes para a execução do treinamento;	16 horas de elaboração + 2 horas de duração do treinamento (Ambos as ações referentes ao Luiz Gustavo).

Fonte: Autores (2021)

Para solucionar a falta de autonomia dos colaboradores, foi realizado um *brainstorming* no dia 03/11/2021 entre os integrantes deste trabalho onde concluiu-se que abrindo mais espaço para os colaboradores atuar, ofertando mais liberdade e autonomia para execução das tarefas laborais. Incentivar a autonomia dos colaboradores significa estabelecer uma relação de confiança com o funcionário, pois o mesmo terá mais liberdade para estabelecer novas práticas e novas ideias dentro da organização. Ao estabelecer este plano de ação, os indicadores de empoderamento poderão se reverter, pois quando existe uma parceria entre a organização e o colaborador, há uma tendência de otimização dos resultados esperados.

Concomitantemente a ação proposta, a empresa deve oferecer mais autonomia aos colaboradores, delegando mais atribuições aqueles que demonstrarem interesse em liderar projetos.

QUADRO 4: PLANO DE AÇÃO PARA FALTA DE AUTONOMIA DOS COLABORADORES

WHAT (O que fazer?)	WHY (Por que fazer?)	WHO (Quem fará?)	WHERE (Onde fazer?)	WHEN (Quando fazer?)	HOW (Como fazer?)	HOW MUCH (Quanto custará?)
Incentivar a autonomia dos colaboradores no ambiente de trabalho.	Para desenvolver e identificar novos e potenciais líderes da organização.	Analista do Departamento de Gente e Cultura (Anna Liz).	Departamento Tech;	A partir de 10/12/2021 de forma contínua;	Através de diálogos contínuos aos líderes dos setores para incentivarem a autonomia nas suas equipes.	1h de trabalho do líder do departamento a cada mês.

Fonte: Autores (2021)

116

Para solucionar a falta de um plano de carreira bem estruturado na empresa, foi feito *benchmarking* no dia 01/11/2021 pelo integrante da equipe (Allan) na empresa Multilit com o Coordenador de Produção, responsável pela gestão da produção de materiais para venda, sobre instituir um plano de carreira efetivo na empresa, bem como angariar táticas de verificação das vagas cabíveis para implementação do plano.

QUADRO 5: PLANO DE AÇÃO PARA A FALTA DE PLANO DE CARREIRA

WHAT (O que fazer?)	WHY (Por que fazer?)	WHO (Quem fará?)	WHERE (Onde fazer?)	WHEN (Quando fazer?)	HOW (Como fazer?)	HOW MUCH (Quanto custará?)
Elaborar e definir um plano de carreira para os colaboradores;	Para que todos os funcionários tenham oportunidades reais de crescimento na organização;	Analistas do Departamento de Gente e Cultura (Anna Liz e Rodrigo Carlos);	Departamento de Gente Cultura;	De 01/11/2021 a 23/12/2021;	Através da análise de cargos, definição de objetivos e estabelecimento de metas, consolidando-se o plano de carreira e por fim apresentar-se-á aos funcionários;	Duas horas diárias por analista (Anna e Rodrigo) sendo duas semanas para conclusão.

Fonte: Autores (2021)

Implementar um plano de carreira poderá garantir uma maior efetividade nos relacionamentos interpessoais dos colaboradores, maior eficiência nas atividades executadas e garante a motivação dos colaboradores, pois haverá um sentimento de valorização pessoal aos mesmos. A criação do plano de carreira ficará a cargo dos analistas de RH da *Software Brasil*, podendo também estes recorrer aos gestores operacionais para auxílio na elaboração do plano. Para a elaboração deste, a empresa deverá investir parte do tempo dos seus analistas para implementar o plano (2 horas diárias de 2 analistas por 2 semanas).

Será realizado uma análise profunda dos cargos existentes e todas as possibilidades de evolução destes cargos, estabelecendo assim um plano de carreira na empresa. Após a organização dos cargos, o mesmo passará pela validação dos gestores de cada área, e posteriormente aos demais colaboradores da área.

Por fim, será apresentado um cronograma de aplicação do plano de ação descrito anteriormente.

FIGURA 3: CRONOGRAMA DA EMPRESA

ID	NOME DA TAREFA	2021												2022											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Treinamento para capacitação e motivação dos colaboradores																								
2	Elaborar e definir um plano de carreira para os colaboradores;																								
3	Incentivar a autonomia dos colaboradores no ambiente de trabalho.																								

Legenda	
	Implementação Imediata
	Implementação de médio prazo
	Implementação ao longo prazo

Fonte: Os Autores (2021)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento do presente trabalho, conjuntamente com as pesquisas atreladas a motivação e visando compreender as dificuldades enfrentadas pela *Software Brasil*, foi evidenciado que a empresa citada neste projeto está sofrendo com a pandemia por falta de satisfação dos seus funcionários.

A metodologia abordada no discorrer desse estudo foi o *brainstorming* e o *benchmarking*, onde houve-se a apresentação de ideias sobre quais seriam as causas do problema abordado, aplicando-se também a entrevista semiestruturada com o objetivo de coletar dados relevantes para identificar o problema que mais afeta o processo produtivo da empresa.

As dificuldades encontradas estão atreladas ao distanciamento social, pois a obtenção de algumas informações necessárias para a evolução deste projeto se deu com muita dificuldade devido à falta de comunicação com os departamentos essenciais para a elaboração deste, bem como a indisponibilidade de algumas informações sigilosas.

Pode-se observar a necessidade de efetivação de treinamentos de capacitação e treinamentos motivacionais, bem como oferecer ao colaborador um bom ambiente para implementar práticas de otimização do trabalho, com o intuito de elevar o grau de satisfação dos colaboradores. Também pode-se observar que esta empresa necessita estruturar um bom plano de carreira para os seus funcionários, pois observou-se que o mesmo não é bem definido, faltando uma estrutura hierárquica de crescimento dos colaboradores dentro da empresa. Uma oportunidade de pesquisa e estudo futuro com a qual pode-se descrever, seria a verificação futura das eficácias do plano de ação proposto, a fim de verificar se houve efetividade nas ações tomadas e como otimizar os processos de ações motivacionais da empresa.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520 – Informação e documentação. Citação em documentos. Apresentação. Rio de Janeiro, ago 2002a.

ALVAREZ, C. A. **Sobre Administração**, c2001. O que é e como funciona o *downsizing*. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/downsizing-o-que-e-e-como-funciona/>> Acesso em 02/10/2021.

ARAÚJO, L.C.G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**, v.2. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, L. C. G. **Organizações, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. Volume 1. 4. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci.Inf**, Brasília, v.37, n.2, p.32-42, 2008.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade de São Paulo**, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRIDI, M. A.; BOHLER, F. R.; ZANONI, A. P. Z. **Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia do Covid-19**. Curitiba: UFPR, GETS, REMIR, 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNNINGHAM, I.; HYMAN, J. "The poverty of empowerment? A critical case study". **Personal Review**, v.28, n.3, p.192-207, 1999.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

FURBINO, M. **Administradores**, c2008. Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um! Documento Eletrônico. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-suaempresa-tem-que-fazer-um/20877/>. Acessado em: 26/08/2021.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOETSCHI, S. **Introdução para total qualidade dos processos**. Nova Iorque: MacMillan, 1994.
- GOLDIM, J. R. **UFRGS**, c1997. Aspectos Éticos e Metodológicos. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/bioetica/projeto.htm#cronograma>> Acesso em: 04/09/21.
- GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas; Alinea, 2001.
- GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. **Gestão de talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- HERRENKOHL, R.C.; JUDSON, G.T. & HEFFNER, J.A. Defining and measuring employee empowerment. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.35, n.3, p.373-389, 1999.
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. **A liderança de alto nível**. 2. ed. São Paulo: Estante, 1969.
- HOSKEN, M. – Ferramentas da Qualidade, c2008. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/mhosken/ferramentas-da-qualidade-74063256>> Acesso em 22/09/2021.
- JURAN, J. M. **Liderança pela qualidade**: Guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1993.
- KEPNER, C.H.; TREGOE, B. B. **O administrador racional**: uma abordagem sistemática à solução de problemas e tomada de decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1980.
- KERSCHBAUMER, F., E. **Gestão Estratégica da Investigação**. 1. ed. Curitiba: Contentuns, 2020.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- LADNER, Sharyn. *Mutual fund information on the World Wide Web*: part 1. Issues and global resources. **Business Information Review**, v. 13, n. 2, p. 91-99, Jun., 1996.
- LEME, R. **Aplicação da Prática de Gestão de Pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração dos resultados do treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LEWIN, K. **Field Theory in social Science**: Artigos teóricos selecionados. Nova York: Harper & Row, 1951.
- LUNA, S. V. “O falso conflito entre tendências metodológicas” In FAZENDA, I. C. A. **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 1989.
- MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. São Paulo: Edições Loyola, 1994.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAY, T. **Pesquisa social. questões, métodos e processos**. Porto Alegre, Artemed, 2001.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MCCLELLAND, D. C. **American Psychologist**. Washington, D. C: McMillan, 1973.

MEIRELES, M. **Ferramentas Administrativas Para Identificar Observar E Analisar Problemas:** Organizações com foco no cliente. Série Excelência Empresarial, Volume II, São Paulo: Ed. Arte e Ciência, 2001.

MILKOVICH, H. J. **Pontotel**, c2000. Descubra seu conceito, como implementar e seus benefícios. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/downsizing-o-que-e/> Acesso em 02/10/2021.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOSCOVICI, F. **Razão e Emoção:** A inteligência emocional em questão. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

OLIVEIRA, S T. **Ferramentas para o aproveitamento da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade:** Colaboração da Equipe Grifo. 2. ed. – São Paulo: Pioneira, 1996.

PARIS, W. S. **Sistemas da Qualidade – Parte 2:** material de apoio dos seminários. Curitiba, Intersaberes, 2002.

PERIARD, G. **Sobre Administração**, c2011. *Downsizing:* o que é e como funciona. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/downsizing-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em: 10/09/21.

PERIARD, G. **Sobre Administração**, c2011. Matriz GUT: Guia Completo. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>. Acesso em 20/09/2021.

PORTO, V. F. **Análise acerca da observação participante aplicada nas organizações**. Bahia: CGESP, 2021.

PROENÇA, W. O Método da Observação Participante: Contribuições e aplicabilidade para pesquisas no campo religioso brasileiro. **Revista Aula**, n.4, abril 2007/julho 2007, 2007.

QUEIROZ, C.; LEITE, C. **O elo da Gestão de Carreira:** O papel do empregado, da liderança e da organização. São Paulo: DVS, 2011.

REIS, M. F. C. T. **Metodologia da Pesquisa**. 2ª ed. Curitiba: IESDE, 2009.

RIBEIRO, A. **Brasil Escola**, c2015. Pesquisa na internet com recurso didático. Disponível em: <https://educador.brasilecola.uol.com.br/orientacoes/pesquisa-na-internet-como-recurso-didatico.htm> Acesso em: 25/08/21.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Revista Evidência**, n.4, p. 129-148, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, R. M. As Comissões De Conciliação Prévia Como Meio Alternativo À Jurisdição Estatal Para A Solução Dos Conflitos Trabalhistas. **Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Direito**, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, SC, 2002.

SILVA, G. G. M. P. Implantando a manufatura enxuta: um método estruturado. Florianópolis: UFSC. 157 p. **Dissertação (Mestrado)**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. & JOHNSTON, R.: **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

WILKINSON, A.: Empowerment: theory and practice. **Personnel Review**, v.27, n.1, p.40-56, 1998.

WILLIAMS, R.L. **Como Implantar a Qualidade Total na sua Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.