



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO 2021

Prof. Marcio Boaventura

BRAM OFFSHORE TRANSPORTES MARITIMOS LTDA.

**MODELO DE COMPENSAÇÃO TOTAL VISANDO A
RETENÇÃO DE TALENTOS PÓS-PANDEMIA.**

Jaqueline Polotto

Patricia Moreira

Priscila Ott

Robinson Solovenco

Rogério Fonseca

Sonia Gomes

Jaqueline Polotto

Patricia Moreira

Priscila Ott

Robinson Solovenco

Rogério Fonseca

Sonia Gomes

**PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS – SEST/SENAT – ITL:**

**MODELO DE COMPENSAÇÃO TOTAL VISANDO A
RETENÇÃO DE TALENTOS PÓS-PANDEMIA.**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão da Especialização em Gestão de Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

São Paulo, 10 de outubro de 2021



Dedicamos este trabalho às nossas famílias que sempre nos apoiaram durante toda a nossa jornada de estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todos que contribuíram direta ou indiretamente na construção deste estudo científico, principalmente aos nossos professores que durante todo o curso nos apoiaram e nos ajudaram em todo este processo de construção.



“Mais arriscado que mudar é continuar fazendo a mesma coisa”.

Peter Drucker

RESUMO

O cenário político, social e econômico juntamente com as diferentes gerações que hoje convivem no mercado de trabalho trouxeram a necessidade de mudanças internas nas empresas e no setor de Recursos Humanos. O talento é o recurso estratégico mais valorizado de uma empresa, o que evidencia que a gestão de pessoas deve estar entre as prioridades estratégicas de qualquer organização. Esse trabalho visa desenvolver um modelo de Compensação Total com foco na atração e retenção dos diferentes perfis de funcionários existentes atualmente considerando as prioridades surgidas com a pandemia de COVID19. O problema norteador para este estudo é: Como praticar a atração e retenção para o crescimento das organizações no mundo pós-pandemia considerando o conceito de Compensação Total e a convivência de quatro gerações? O objetivo geral é compreender a importância de um modelo de compensação total para atender às novas percepções de valores e que possa cobrir os diferentes perfis de funcionários. Com a convivência de muitas gerações no ambiente de trabalho, identifica-se que a forma como os colaboradores se motivam e se inspiram são diferentes e percebe-se que há um novo fator a destacar, pois, a pandemia não apenas mudou as atitudes e posturas das gerações, mas trouxe à tona questões de saúde mental nunca antes levantadas. Por isso, a importância desse estudo para a comunidade científica e para a sociedade em geral. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica com pesquisa de campo com análises de modelos aplicáveis.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Mudanças; Gerações; Retenção; Covid 19; saúde mental.

ABSTRACT

The political, social and economic scenario together with the different generations that are currently sharing the work environment, raised the need for internal changes in companies and consequently in the Human Resources department. Human Talent is the company's most valued asset, which shows that people management must be among the strategic priorities of any organization. This project aims to develop a Total Compensation model focused on attracting and retaining the different profiles of employees currently existing considering the priorities arising from the COVID19 pandemic. The guiding problem for this study is: How to attract and retain talented people aiming the growth of organizations in the post-pandemic world considering the concept of Total Compensation and the coexistence of four generations? The overall objective is to show the importance of a total compensation model to address new value perceptions and that can cover different employee profiles. With the coexistence of many generations in the workplace, it is identified that the way employees are motivated and inspired are different and it is clear that there is a new factor to highlight, as the pandemic has not only changed attitudes and priorities, but it brought up mental health issues that had never before been raised. Therefore, the importance of this study for the scientific community and for society in general. The methodology used was bibliographical research with field research with analysis of applicable models.

Key-words: People management; Changes; Generations; Retention; Covid-19; mental health.

LISTA DE IMAGEM

Figura 1: Modelo simples da motivação	39
Figura 2: A Hierarquia das necessidades de Maslow	40
Figura 3: Funcionários por geração	60
Figuras 4 e 5: Administrativo por Geração e Offshore por Geração	60
Figura 6: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA)	62
Figura 7: Pergunta 15 da avaliação de Desempenho de 2021.....	64
Figura 8: Atendimentos Online	66
Figura 9: Os 05 estágios da escala de avaliação	68
Figura 10: Mandala.....	70
Figura 11: Visão e Missão	71
Figura 12: O Programa	73
Figura 13: As fases do Programa	74
Figura 14: Os pilares	74
Figura 15: Ciclo da Mentoria Mão Dupla.....	75
Figura 16: O Programa da Mentoria Mão Dupla.....	76
Figura 17: Os Pilares da Mentoria Mão Dupla.....	76
Figuras 18: Cronograma Academia de Liderança.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução das práticas de Gestão de Pessoas	19
Quadro 2: Métodos de Remuneração	21
Quadro 3: Sistema Tradicional de Remuneração x Sistema de Remuneração Estratégica	22
Quadro 4: Escala de respostas	27
Quadro 5: eNPS e Pesquisa de Clima	28
Quadro 6: As gerações e suas características	36
Quadro 7: Dificuldades da Geração Baby boomers e da geração Z com o <i>Home office</i> (FGV, 2020)	37
Quadro 8: Dimensões da pesquisa de clima – ALPHA	45
Quadro 9: Exemplo de uma análise	52
Quadro 10: Exemplo de resultados	53
Quadro 11: Ações corporativas	53
Quadro 12: Os 05 tipos de embarcação	57
Quadro 13: Funcionários por estado	59
Quadro 14: Valores da organização	61
Quadro 15: Resultado da pesquisa Home Office	65
Quadro 16: Ação e Objetivo	67
Quadro 17: Treinamentos da Bram Academy.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
eNPS	Employee Net Promoter Score
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	15
1.1 O PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVO GERAL.....	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
1.5 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS.....	16
2. BASES CONCEITUAIS	18
2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES..	18
2.2 A REMUNERAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA	20
2.2.1 A REMUNERAÇÃO FIXA	20
2.2.2 A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	21
2.2.3 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	22
2.2.4 COMPENSAÇÃO TOTAL.....	23
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	24
2.3.1 PESQUISA DE CLIMA.....	24
2.3.2 ENPS (EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE).....	25
2.4 CONCEITO E PRÁTICAS SOBRE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	28
2.4.1 OS TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES	28
2.4.2 A RETENÇÃO DE TALENTOS	30
2.4.3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA	31
2.4.4 A MENTORIA.....	32
2.4.4.1 A MENTORIA REVERSA	34
2.5 GESTÃO DE GERAÇÕES.....	35
2.5.1 O MERCADO DE TRABALHO E AS GERAÇÕES	37
2.6 A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO PRODUTIVIDADE E RETENÇÃO	38
2.7 O TELETRABALHO: A NOVA TENDÊNCIA DE TRABALHO E A PANDEMIA DO COVID19.....	41
2.8 SAÚDE MENTAL.....	43
3 METODOLOGIA	48
3.1 TIPOS DE PESQUISA	48
3.2 QUANTO AOS FINS.....	48
3.3 QUANTO AOS MEIOS.....	48

3.4 UNIVERSO E AMOSTRA	48
3.5 SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	49
3.6 O PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	49
3.7 TRATAMENTO DOS DADOS.....	49
3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	49
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	51
4.1 BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS.....	51
4.1.1 EMPRESA ALPHA – PESQUISA DE CLIMA.....	51
4.1.2 EMPRESA BETA - APLICAÇÃO DE ENPS (EMPLOYER NET PROMOTER SCORE)	54
4.1.3 RESULTADOS APRESENTADOS	55
4.3 A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA.....	56
4.3.1 A BRAM OFFSHORE E O MERCADO DE APOIO MARITIMO	56
4.3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	59
4.3.3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	63
4.3.4 PESQUISA DE HOME OFFICE	63
4.3.5 NÚMEROS DE SAÚDE MENTAL PÓS COVID.....	65
4.3.6 PESQUISA DE CLIMA.....	66
4.3.7 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA.....	66
5 DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO	69
5.1 PROPOSTA DE VALOR – PROGRAMA DE COMPENSAÇÃO TOTAL	69
5.2 ELEMENTOS DA COMPENSAÇÃO TOTAL	70
5.2.1 PROJETOS DE MENTORIA: OFFSHORE.....	70
5.2.2 PROJETOS DE MENTORIA MÃO DUPLA	73
5.2.3 ACADEMIA DE LIDERANÇA	76
5.2.4 IMPLEMENTAÇÃO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	78
5.2.5 DEFINIÇÃO DE NOVO REGIME DE TRABALHO APÓS A PANDEMIA.....	80
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	80
REFERÊNCIAS.....	81

1. RESUMO EXECUTIVO

Com o passar dos anos o departamento de Recursos Humanos vem deixando de ser o departamento que apenas administra funcionários e seus pagamentos. O cenário político, social e econômico juntamente com as diferentes gerações que hoje convivem no mercado de trabalho trouxeram a necessidade de mudanças internas nas empresas e no setor de Recursos Humanos, enfatizando a importância da verdadeira Gestão de Pessoas.

A pandemia do COVID19 vem somar aos demais fatores citados e, dessa forma, convida empresas a entender como melhor gerir seus principais ativos: os funcionários. Compreende-se que a Gestão de Pessoas já é vista por muitos como uma vantagem competitiva, pois, identifica-se claramente que o capital humano é fundamental para não só para o desenvolvimento e crescimento das organizações, mas para sua simples sobrevivência.

Atualmente, os talentos são os recursos estratégicos mais valorizados de uma empresa, o que evidencia que a gestão de pessoas deve ser uma das prioridades estratégicas de qualquer organização. Esse trabalho visa abordar os diferentes aspectos motivacionais que influenciam os funcionários e, propor um modelo de Compensação Total com foco na atração e retenção dos diferentes perfis de funcionários existentes atualmente no mercado de trabalho bem como as prioridades surgidas com a pandemia de COVID19.

1.1 O PROBLEMA

O problema norteador para este estudo é: Como desenvolver um conjunto de práticas de Compensação Total focado na atração e retenção de talentos no mundo pós-pandemia?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é: Compreender a importância de um modelo de compensação total para atender às novas percepções de valores e que possa cobrir os diferentes perfis de funcionários.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- Entender a importância da gestão de pessoas para as organizações;
- Identificar as mudanças ocorridas na dinâmica de trabalho e nas pessoas com a pandemia de COVID19;
- Propor um conjunto de práticas resumidas em um modelo de compensação total que atenda às novas percepções de valores e cubra os diferentes perfis de funcionários.

1.4 JUSTIFICATIVA

Pela primeira vez na história, existe a convivência de quatro gerações no ambiente de trabalho e a forma como os colaboradores de cada geração se motivam e se inspiram são diferentes. Acredita-se que com chegada da pandemia de covid19, o ambiente de trabalho que já estava complexo por causas da convivência de diferentes gerações passa por um processo de realinhamento e adaptações e que nem colaboradores e nem as empresas estavam preparadas para tantas mudanças repentinas.

Percebe-se que há outro fator a destacar, pois, a pandemia parece ter mudado as atitudes e posturas das gerações. O uso de diferentes tecnologias tornou-se indispensável para qualquer organização e há a necessidade em ter os colaboradores abertos e adaptados às novas tendências e realidades. O trabalho não acontece mais apenas no espaço físico da organização e não envolve apenas os funcionários diretos da empresa, ele se expandiu para a casa das pessoas e não é mais possível diferenciar a vida pessoal e profissional, tornando a administração e implementação de mudanças um desafio ainda maior. Por isso, a importância desse estudo para a comunidade científica e para a sociedade em geral.

1.5 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS

Hoje convivem no mercado de trabalho quatro gerações e a forma como os colaboradores de cada geração se motivam e se inspiram são diferentes. Acredita-se que com chegada da pandemia de covid19, o ambiente de trabalho que já estava

complexo por causa das características e especificidades de cada geração pode ter mudado ainda mais com a implementação de novas atividades como o Home Office, por exemplo, como será apontado neste projeto aplicativo. Compreende-se que o uso de diferentes tecnologias se tornou indispensável para qualquer organização e há a necessidade em ter os colaboradores abertos e adaptados às novas tendências e realidades.

Os capítulos destes estudos apontam análises sobre a importância em reter e atrair talentos, os impactos da capacitação para a vida do colaborador e como a motivação no trabalho pode contribuir para a transformação do indivíduo, a importância da saúde mental para o colaborador, e a apresentação da proposta de valor desenvolvida para este projeto aplicativo que é um programa de compensação total.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

De acordo Avona (2015) no dia a dia das organizações as pessoas vêm ganhando cada vez mais importância. Isso acontece porque são elas que realmente fazem a diferença nos negócios. Ainda segundo Avona:

Muitas mudanças aconteceram na área de Recursos Humanos, impulsionadas pelo movimento da globalização. Os trabalhadores eram vistos antes apenas como recursos que deviam atender à execução das tarefas com obediência e sob ordem de chefes autoritários. O atual cenário organizacional transforma completamente o papel da gestão de pessoas e o colaborador, que, agora chamado assim, é parceiro da organização, contribuindo com sua expertise em prol dos melhores resultados organizacionais. (AVONA, 2015, p. 20).

Segundo Chiavenato (2021) embora algumas organizações sejam conhecidas por seus edifícios instalações, marcas, símbolos ou logotipos, na verdade, não são esses elementos físicos e materiais que lhes dão personalidade, identidade ou características próprias. Ainda para Chiavenato (2021):

Uma organização não é somente um conjunto de aparatos físicos e tangíveis ou, como prédios, fábricas ou instalações. Essas coisas são inertes e estáticas; não têm vida própria, sofrem depreciação com o uso e podem ser compradas ou vendidas a qualquer momento. São apenas lugares em que as pessoas trabalham. Verdade, o que faz uma organização existir e vibrar são as pessoas que nela atuam. Elas são a fonte de energia que a move, a inteligência que a nutre, o talento que a dinamiza e as competências e habilidades que criam valor e a levam ao sucesso. As pessoas constituem o combustível que impulsiona a organização, o sangue que corre em suas veias. Sem as pessoas, jamais haverá nas organizações. (CHIAVENATO, 2021, p. 146).

Avona (2015) cita que empresas que valorizam seus colaboradores estão sempre em destaque e atraem pessoas criativas, inovadoras e competentes, tornando-se competitivas a ponto de serem constantemente citadas como melhores empresas para se trabalhar. Ainda segundo Avona (2015):

A importância da valorização de pessoas no ambiente profissional é hoje incontestável, mas há algumas décadas o foco estava em tecnologias, ferramentas e instrumentos de trabalho. As pessoas eram consideradas, mas a grande maioria dos investimentos nas empresas recaía na automatização

e modernização visando deixá-las mais competitivas. (AVONA, 2015, p.10).

De acordo com Chiavenato (2014) As empresas passaram a preocupar-se mais com área de gestão de pessoas, pois, percebe-se que ela impacta diretamente na produção e nos resultados organizacionais. Para o autor:

Gestão de pessoas implica em um conjunto integrado de atividades que envolvem contratar pessoas a partir de cargos previamente descritos, remunerá-las por meio de salário, benefícios e incentivos, avaliar seu desempenho profissional e desenvolvê-las em suas necessidades e naquelas das organizações. Proporcionar condições de segurança e qualidade de vida no trabalho ajuda a mantê-las na empresa e a partir de sistemas de informações gerenciais, monitorar pessoas em seus mais diversos aspectos. (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

De acordo com Avona (2015) as empresas bem-estruturadas na gestão de pessoas conseguem recuperar-se mais facilmente, pois detêm o maior dos capitais: o capital humano e a administração desse capital é a capacidade estratégica mais necessária às empresas nos dias de hoje.

Já Silva (2005) resume em uma tabela, as grandes mudanças ocorridas ao longo dos anos no processo de Gestão de pessoas e da rotina do departamento de Recursos Humanos. Ainda que já tenham passado 16 anos desde sua publicação, a tabela ainda é muito útil e ilustrativa para entendermos essa grande mudança:

Quadro 1: Evolução das práticas de Gestão de Pessoas

Passado	Presente e Futuro
Foco no cargo, por meio de avaliações baseadas em fatores comuns	Foco na pessoa, por meio de avaliações e remuneração baseadas em competências
Pesquisa de salários e benefícios	Pesquisa sobre estratégias de remuneração
Especialização técnica/oligofuncionalidade	Multifuncionalidade/polivalência/politecnia
Carreiras Verticais	Carreiras verticais e laterais apoiadas em competências.
Gestão de desempenho individual	Gestão do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que ele interage
Uso do processo de remuneração orientado para disciplinar relações salariais	Uso da remuneração como estratégia de comunicação e mudança de comportamentos.
Rigidez Estrutural	Flexibilidade plena e aderente a estratégia do negócio
Estratégia empresarial voltada para o curto prazo - lucros imediatos pelo gerenciamento e controle de custos	Geração de valor para atingir resultados a longo prazo consubstanciado no investimento nas pessoas
Análise segmentada das funções organizacionais	Visão sistêmica de processos

Fonte: Adaptado de Silva (2005. p.10).

2.2 A REMUNERAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA

Identifica-se que a remuneração é considerada um dos principais fatores para definir as melhores empresas e os melhores empregos. O mercado está cada dia mais competitivo e a necessidade de capital humano qualificado que leve a existência de melhores organizações e disponibilização de excelentes produtos, serviços ou tecnologias, faz com que os salários praticados sejam melhores e maiores.

Existem diversas formas de classificar e estudar temas referente à remuneração, segundo Orsi (2015), as definições atuais abrangem diversas ferramentas, caracterizadas como Recompensas, e que a Remuneração é uma delas. As recompensas podem ser classificadas como:

- Recompensas financeiras: remuneração; têm aspecto tangível, mensurável. Ex: salários, benefícios, bônus, adicionais e gratificações monetárias (ORSI, 2015);
- Recompensas não financeiras: têm aspecto intangível, de caráter intrínseco ao indivíduo. Ex: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento, estabilidade e autonomia (ORSI, 2015).

Portanto, a remuneração dos trabalhadores de uma empresa representa a recompensa de caráter financeiro adotada por aquela organização. Dutra e Hipólito concordam, ao afirmarem que a remuneração “é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa” (DUTRA; HIPÓLITO, 2012, p. 1 e 2).

2.2.1 Remuneração Fixa

É a parte garantida ao trabalhador, considerando regulamentação específica prevista em leis, e, compreende o salário, benefícios, facilidades e as conveniências oferecidas pelas organizações, para cumprir a lei, ou simplesmente poupar-lhes esforços e preocupações (CHIAVENATO, 1989 apud DUTRA; HIPÓLITO, 2012).

A remuneração fixa tem sua importância destacada por diversos autores, ao relacionar este fator de recompensa ao valor simbólico ou relativo que o indivíduo tem na organização e no mercado, como observado por Dutra (2002) e Hipólito (2002).

2.2.2 Remuneração Variável

De acordo com Dutra e Hipólito (2012, p.68), as duas principais características que a difere da remuneração fixa são: o “fato de seu valor pode variar – e até mesmo deixar de existir – em função dos lucros ou resultados alcançados” e pelo “fato de ele ser determinado (...) considerando a realização de metas e objetivos”.

Podem ser classificadas em Remuneração Variável de Curto Prazo e de Longo Prazo, onde, as recompensas de Curto Prazo são baseadas em metas de um período mais curto, geralmente dentro de um ano. Já as de longo prazo tem objetivos mais estratégicos, realizado ao longo de vários anos. Por consequência, o pagamento desse modelo de remuneração também acontece ao longo dos anos. Como mostra o quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Métodos de Remuneração

PRINCIPAIS MÉTODOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E SUAS CARACTERÍSTICAS	
MÉTODO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Bônus/Gratificações:	Valores pagos periodicamente em razão do resultado obtido pela organização; normalmente voltado a profissionais em posições de comando.
Comissões e Incentivos/Campanhas:	Usualmente de foco individualizado e restrito à área comercial.
Participações nos ganhos:	Prevê a distribuição de ganhos nas seguintes situações: aumento na produtividade; redução de custos ou melhoria de outros indicadores de eficiência da organização.
Participação nos lucros:	Consiste na distribuição de uma porcentagem dos lucros a partir de fórmulas e critérios previamente estabelecidos.
Participação acionária:	Trata-se de uma forma de incentivo de longo prazo, caracterizada pela distribuição ou venda facilitada de ações, que podem ser exercidas após um período de carência. Visa, principalmente, à manutenção do empregado na organização ao longo do tempo e a estimular ações de impacto não-imediato.

Fonte: Adaptado de Flannery et alii (1997) e de Xavier et alii (1999).

Fonte: Adaptado de Flannery et al. (1997) e Xavier et al. (1999)

2.2.3 Sistema de Remuneração Estratégica

A adoção de novos modelos de gestão de pessoas acabou tornando as formas tradicionais de remuneração incompatíveis com o momento atual do mercado de trabalho devido a características como a inflexibilidade, a falta de objetividade e, sobretudo, a divergência entre o modo de remunerar os funcionários e a orientação estratégica da organização. Sobre a evasão de talentos, Gil (2010) diz que:

A evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos e tangíveis. Será necessário criar condições necessárias para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento pessoal e profissional, o que se relaciona mais com aspectos intangíveis. (Gil 2010, p.46).

Compreende-se que os sistemas de remuneração são considerados uma das mais importantes ferramentas de apoio à gestão de pessoas, porém, vem apresentando um lento ritmo de evolução. Percebe-se a utilização dos modelos tradicionais de recompensar os funcionários na maioria das grandes empresas até os dias de hoje como se apresenta no quadro a seguir:

Quadro 3: Sistema Tradicional de Remuneração x Sistema de Remuneração estratégica

Sistema Tradicional de Remuneração – Modelo Funcional	Sistema de Remuneração estratégica – Habilidades e Competências
O sistema tradicional baseia-se essencialmente em cargos e funções;	A remuneração estratégica é composta por mais de um modelo de remuneração, uma vez que a escolha do mesmo dependerá das particularidades de cada empresa;
O sistema tradicional leva em consideração a descrição de atividades, as responsabilidades de cada função;	Baseia-se no desempenho do funcionário em determinado cargo e como o mesmo exerce sua habilidade dentro de determinado contexto;
Tem como instrumento principal as	Os indivíduos passam a ser

descrições de cargos, os organogramas ou os planos de cargos e salários;	remunerados de acordo com a sua atuação para o sucesso da organização
	Um sistema de remuneração estratégica, considera também conhecimentos, habilidades, avaliações de desempenho e resultados obtidos pelo colaborador.
	Foco para o alinhamento entre o trabalho de um funcionário e a estratégia da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Como visto no quadro, um sistema de remuneração estratégica é, na verdade, uma combinação equilibrada de diferentes formas de remunerar um colaborador. As formas básicas de remuneração ainda compõem parte dos modelos estratégicos adotados pelas empresas, mas sendo combinadas com novas formas sempre em busca de aumentar o vínculo entre as empresas e os seus funcionários.

Compreende-se que a tendência é que cada vez mais as organizações passem a praticar a remuneração estratégica tendo sempre a preocupação de que tal mudança deve ser feita de maneira gradativa evitando assim maiores impactos em sua estrutura de pessoal e organizacional.

2.2.4 Compensação Total

Ao considerarmos um sistema de Remuneração Estratégica, de acordo com Dutra e Hipólito (2012), a gestão estratégica da remuneração considera dois aspectos: a transmissão da estratégia através de mensagens e valores, e o próprio desenvolvimento de uma estratégia de remuneração e recompensas, oferecendo o melhor mix (composto) de remuneração possível.

Pontes (2012) afirma que o salário não é fator de motivação, quando analisado isoladamente, sendo apenas a recompensa justa pelo seu trabalho. Porém,

se analisarmos os fatores considerados como motivadores sem levarmos em conta a contrapartida salarial, estes perderão sua força de satisfazer necessidades. Ou seja, o salário não motiva, mas a ausência do salário é inadmissível. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2010, p.121), “a crença de que dinheiro por si pode motivar é um mito”.

Dessa forma, é fundamental compreender a compensação total como uma visão integrada de todos os fatores que envolvem a satisfação, o interesse e as necessidades dos colaboradores, o que não se limite a questões financeiras, mas também ao bem-estar e aos interesses dos profissionais, o que significa também, sua autonomia e liberdade para realização, bem como oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, e, que denominaremos nesse trabalho de salário emocional.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.3.1 PESQUISA DE CLIMA

Considerando a aplicação de sistema de recompensas estratégico, que abrange os diversos aspectos de percepção dos empregados, e promova maior engajamento e pertencimento dos empregados com a organização, é essencial identificar e monitorar como os empregados percebem estes diversos aspectos, nesse contexto, é essencial a verificação constante do Clima Organizacional por meio de pesquisas habituais.

Segundo Marchiori (2008, p. 209), se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

Esse envolvimento entre empregado e organização é mútuo, ou seja, só por meio dessa interação é possível não somente “oferecer algo” ao empregado, mas captar como a oferta é percebida. De acordo com Chiavenato, Clima Organizacional: “Refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações e com a influência das organizações sobre pessoas e os grupos. Retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente.” (CHIAVENATO, 2004 p. 06).

Essa influência do empregado para empresa, permite o melhor

direcionamento de recursos e esforços em benefícios e iniciativas que de fato gerem o efeito desejado, não só como planejado pela empresa, mas, como percebido e valorizado pelo empregado.

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 99) o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Dentro desse contexto, as recompensas financeiras são somente uma parte desse universo de compensação total. A grande parte das iniciativas que promovem um clima organizacional favorável, com alto índice de engajamento e sensação de pertencimento, estão ligadas a aspectos da liderança, cultura e forma dos relacionamentos organizacionais, valorização, desenvolvimento e participação do empregado, entre outras.

De acordo com Luz (1996), a pesquisa de clima organizacional busca identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento, com vistas a orientar políticas de ação e correção de problemas no relacionamento e no plano motivacional dos integrantes da organização.

Implementar de forma habitual Pesquisa de Clima Organizacional é essencial para uma nova modelagem de compensação total, onde, os diversos aspectos da relação entre a organização e empregado são observados e valorizados, e quando se oferece e mantém as recompensas financeira de forma equilibrada, são os as dimensões ligadas ao que chamamos de salário emocional que diferencia a organização, retendo, atraindo e principalmente ligando os empregados e seus propósitos e valores aos propósitos e valores da organização.

2.3.2 ENPS (EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE)

Em dezembro de 2003, Frederick F. Reichheld, publicou na revista Harvard Review um estudo sobre uma nova metodologia que mensurava a satisfação dos clientes com as empresas, denominada NPS – Net Promoter Score.

Segundo Reinchheld, “As empresas gastam muito tempo e dinheiro em ferramentas complexas para avaliar a satisfação do cliente. Mas eles estão medindo a coisa errada. O melhor preditor de crescimento da receita geralmente pode ser capturado em uma única pergunta de pesquisa: Você recomendaria esta empresa a

um amigo?” A mesma metodologia foi aplicada aos funcionários das empresas, visando medir o índice de satisfação denominada e-NPS (employee Net Promoter Score).

Na aplicação da pesquisa, segundo o autor, recomenda-se aplicar três perguntas obrigatórias, limitando-se a dez:

1. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa para um amigo ou familiar trabalhar? Justificativa: Descreva o motivo da sua resposta.
2. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o líder da sua equipe (gestor imediato) para um amigo ou familiar trabalhar? Justificativa: Descreva o que motivou a sua resposta.
3. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria os produtos e serviços da empresa a um amigo ou familiar? Justificativa: Descreva o que motivou a sua resposta.

Após a aplicação das perguntas, são mapeados os promotores, neutros e detratores do clima, como segue:

Promotores – Colaboradores felizes e leais, que amam sua empresa e provavelmente compartilham suas experiências no trabalho com amigos e familiares.

Normalmente os promotores são os colaboradores que deixam o clima organizacional mais leve e contagiam outros colegas de equipe, por isso, são extremamente importantes para sua empresa.

Neutros – esses colaboradores estão satisfeitos no momento, mas provavelmente deixarão a empresa se houver uma oferta melhor.

Detratores – Colaboradores insatisfeitos com a empresa que podemos manchar a reputação da sua marca com um boca-a-boca negativo.

Os detratores também podem influenciar negativamente o clima organizacional da sua empresa, por isso, é necessário agir rápido sobre os feedbacks negativos.

Colaborador também é ponto de contato, portanto, se ele estiver infeliz as chances de proporcionar uma má experiência para o cliente final é alta. Após apuração dos resultados, a classificação se dá em quatro grupos e existe uma fórmula simples para mensurar o índice eNPS:

$$\% \text{ eNPS} = \% \text{ colaboradores promotores} - \% \text{ colaboradores detratores}$$

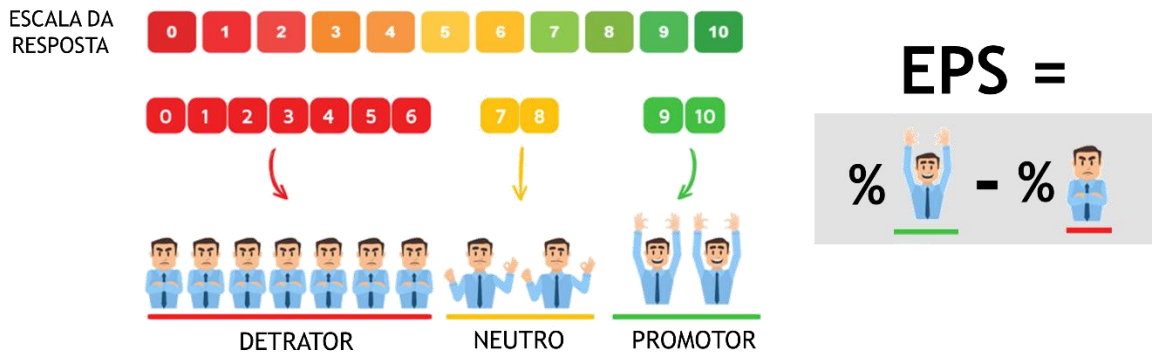
Como apresentado, a fórmula do percentual eNPS leva em consideração apenas os colaboradores promotores e os detratores. Os neutros não entram no cálculo do e-NPS, pois o que realmente importa segundo os estudos de Reichheld é a relação entre os promotores e detratores.

A porcentagem final é analisada com base nas zonas clássicas do NPS (Net Promoter Score), utilizada para mensurar a satisfação dos colaboradores:

Zona de excelência: eNPS entre 76 e 100
Zona de qualidade: eNPS entre 51 e 75
Zona de aperfeiçoamento: eNPS entre 1 e 50
Zona crítica: eNPS entre -100 e 0.

Com base nas respostas colhidas, é definida a pontuação como nos mostra o quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Escala de respostas



Fonte: Adaptado pelos autores (2021).

Os principais ganhos de aplicação da pesquisa:

- Percepções autênticas dos colaboradores;
- Resultados estratificados por diretoria, área, região, tempo de casa, gênero, faixa etária, cargo, etc;
- Planos de ação mais efetivos;
- Correlacionar a curva entre dois indicadores (eNPS e NPS);
- Referências com mercado (www.comparably.com).

Recomenda-se a aplicação contínua do processo, para coletar a opinião

individual dos colaboradores, as quais apresentam resultados palpáveis para melhoria de produtos e serviços. O sistema e-NPS já é utilizado em empresas como Apple, Rackspace, JetBlue e GOL Linhas Aéreas.

Quadro 5: eNPS e Pesquisa de Clima

eNPS	PESQUISA DE CLIMA
<ul style="list-style-type: none"> - 3 a 10 perguntas; - Permite que o colaborador traga elemento que mais o impactam; - Amostra estatisticamente válida por público; - 1 a 4 vezes ao ano; - Planos de ação. 	<ul style="list-style-type: none"> - 40 a 70 perguntas; - Explora profundamente todos os subsistemas de RH; - Universo total; - Anualmente ou bienal; - Planos de ação.

Fonte: Adaptado pelos autores (2021).

2.4 CONCEITO E PRÁTICAS SOBRE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

2.4.1 OS TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Identifica-se que o mundo passa por constantes mudanças que impactam a sociedade, a economia, a tecnologia e conseqüentemente, os negócios, exigindo das organizações grande capacidade de adaptação e adoção de estratégias eficazes para sustentar vantagens competitivas.

Compreende-se que a vantagem competitiva essencial é a capacidade de transformar de forma criativa as informações adequadas em conhecimento que agregue valor às organizações, denominada de capital intelectual. Nota-se que são as competências das pessoas que agregam valor e impactam diretamente na competitividade das organizações.

Percebe-se a importância das organizações criarem e fomentarem políticas de atração e retenção de talentos. Pois acredita-se que sem elas, não há chances de sucesso no mercado. Para Avona (2015):

O atual cenário organizacional transforma completamente o papel da gestão de pessoas e o colaborador, que, agora chamado assim, é parceiro da organização, contribuindo com sua expertise em prol dos

melhores resultados organizacionais. (AVONA, 2015, p.22).

Para Avona (2015) existem profissionais que possuem bom desempenho devido a uma boa formação e experiência; há outros que se desdobram e são comprometidos com os resultados. Há aqueles que buscam o aprimoramento contínuo e estão sempre aprendendo. Aqueles que possuem todas essas características podem ser considerados talentos.

O profissional talentoso é aquele que realmente traz um resultado diferenciado para a organização e por isso é fundamental na equipe. Há um ditado chinês que diz “se você deseja um ano de prosperidade, cultive grãos. Se você deseja dez anos de prosperidade, cultive árvores. Mas se você quer cem anos de prosperidade, cultive gente”. (AVONA, 2015, p.33).

Segundo Chiavenato (2014) talento era o nome dado ao peso e moeda corrente na antiguidade grega e romana. Denota alguém que sabe fazer bem certa atividade com habilidade, engenho e sucesso. O talento está intimamente relacionado com a empregabilidade. A globalização da economia, os ventos da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e os intensos programas de produtividade e de qualidade estão modificando o papel das pessoas nas empresas. De acordo com Avona (2015):

Investir em gestão de talentos significa investir em aprendizado, avaliações constantes, criação de plano de desenvolvimento, cumprimento de metas, e, assim, para acompanhar seus talentos, é importante que a empresa trace um ciclo de desenvolvimento. (AVONA, 2015, p. 34).

Percebe-se então que investir em gestão de talentos significa investir em aprendizado, avaliações constantes, criação de plano de desenvolvimento e cumprimento de metas. Segundo Avona (2015) outro conceito de talento é que a pessoa traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras e a habilidade em integrar esses elementos é o segredo do sucesso, AVona ainda diz que:

As organizações que investem em seus talentos e em seus conhecimentos tácitos e explícitos estimulam a alta performance de suas equipes. Para que isso ocorra, os gestores devem ser preparados para engajar esses profissionais no ambiente de trabalho, produzindo soluções à altura das necessidades profissionais dos talentos. Cada pessoa é única, e as necessidades precisam ser conhecidas em suas especificidades, sinalizando que a empresa cuida de seus talentos. (AVONA, 2015, p.36)

Compreende-se que investir e entender quem são seus talentos são vantagens competitivas para a organização. Acredita-se que em uma empresa que pratica a gestão de talentos, os profissionais não são somente uma peça na engrenagem, mas a mente criativa que pode, juntamente a todos da organização, criar novos cenários organizacionais, soluções criativas e assim ser parte viva de um resultado construído a diversas mãos, ideias e talentos.

2.4.2 A RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Osso (2009), a retenção de talentos é uma dificuldade em todas as empresas, independentemente do seu porte, pois pessoas tendem a ficar mais tempo trabalhando nas melhores empresas e mais motivantes, o que já é uma grande vantagem competitiva hoje. Sabe-se que falta de dinheiro não é desculpa para empresa não ser um bom lugar para se trabalhar. Há uma infinidade de medidas que melhoram o ambiente de trabalho e que não exigem grandes investimentos financeiros; com frequência significa descentralização do poder, porque é comum que todas as decisões importantes, fiquem a cargo exclusivamente do proprietário, diretor ou gerente. Para Schio (2017):

A retenção de talentos é importante em uma empresa por causa dos altos custos que a rotatividade de funcionários gera. Embora isso seja um ponto realmente crucial, existem outros motivos que fazem com que essa questão deva realmente ser levada a sério. Uma alta taxa de turnover tem efeitos que atingem a produtividade de toda a equipe, por isso, é essencial investir em estratégias para melhorar essa taxa e garantir que os melhores colaboradores permaneçam em seus cargos, sempre engajados e produtivos. (SCHIO, 2017¹).

De acordo com Schio (2017) engajar funcionários tem sido um dos grandes desafios atuais das organizações. Todo gestor deseja ter profissionais mais comprometidos em sua equipe, que exerçam suas atividades com máximo empenho e estejam alinhados com os valores e princípios da empresa. O que isso tem a ver com a retenção de talentos? É difícil um colaborador com pouco tempo na empresa chegar a esse nível de comprometimento. Quanto mais envolvido com os objetivos da empresa, maior a probabilidade de satisfação e engajamento.

¹ <http://blog.loupen.com.br/importancia-da-retencao-de-talentos-em-uma-empresa/>

Compreende-se que o desafio de reter talento é grande e implica em muitos fatores envolvidos em todo esse processo como motivação, qualidade de vida, novos desafios profissionais, bonificação, plano de carreira entre outros. Acredita-se que o primeiro desafio é identificar quais são as necessidades de cada indivíduo ou a carência de um determinado setor. “Um dos maiores desafios que encontramos ao visitar as empresas é comunicar claramente as regras de bonificação para o corpo dos funcionários, especialmente para os níveis intermediários das companhias”. (HENRÍQUEZ, 2011, p.60).

Percebe-se que um funcionário engajado não é apenas aquele que está satisfeito e motivado, mas ele deve ser conectado à visão e missão da organização e comprometido de forma intelectual em que a sua criatividade e novas ideias possam contribuir para sua prática profissional e para o crescimento da empresa.

2.4.3 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Há um consenso que a Universidade Corporativa deriva do conceito tradicional de universidade, porém há diferentes formas de definir a Universidade Corporativa.

De acordo com Medeiros e Lima (2018) com as Universidades Corporativas, as empresas buscam ter um programa de educação permanente e sob seu controle, além de uma oferta abrangente, em termos de atividades, totalmente vinculada àquilo que se necessita em termos estratégicos. Em muitos casos buscam, também, a compensação de lacunas de conhecimento entre o que a universidade formal oferece e as necessidades de aprendizagem motivadas pelas inovações do setor. “Não raro, vinculam-se a setores de pesquisa e desenvolvimento, quando eles existem na organização, como meio de expandir cada vez mais o conhecimento corporativo”. Segundo Jeanne Meister, uma Universidade Corporativa é “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Sylvia Vergara, de forma complementar, destaca que “Universidade Corporativa é um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade, é abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados e até a comunidade”.

Para Marisa Éboli, porém, muito mais que uma estrutura, a universidade corporativa é uma filosofia de gestão: “Universidade Corporativa não é prédio nem um

monte de cursos. É criar programas e princípios. É vincular à estratégia do negócio”.

Evidencia-se que uma Universidade Corporativa pode centralizar ações de desenvolvimento para os diversos públicos da empresa com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional, ampliando sua capacidade de implementar suas estratégias.

A Universidade Corporativa é responsável por criar e replicar conhecimento na organização, e para que obtenha êxito, é preciso que defina diretrizes, processos e procedimentos que possibilitem a implementação da estratégia e ações que tenham foco no desenvolvimento e instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para o sucesso do negócio.

2.4.4 A MENTORIA

Para Vergara (2010) Mentoria é a ação de influenciar, aconselhar, ouvir, ajudar a clarificar ideias e a fazer escolhas, guiar. Mentor é aquele que o auxilia a aprender alguma coisa que você, sozinho não poderia aprender ou, pelo menos, teria dificuldade. De acordo com Sousa e Rigo (2007, p. 2), em 2002 foi realizada uma pesquisa no Brasil em empresas de médio e grande porte, sobre as práticas de Recursos Humanos e constatou-se que apenas 12% delas tinham programas formais de incentivos às práticas de mentoria. Por outro lado, uma pesquisa realizada pela *Work Foundation*, na Inglaterra revelou que 73% das empresas utilizavam formalmente práticas de mentoria.

No Brasil, programas de mentoria estão iniciando e empresas como Promon, Natura e Petrobrás; as quais adotaram a prática de mentoria nos últimos anos (BERNHOEFT, 2003).

Na visão de Kram (1988), mentores são geralmente definidos como indivíduos com avançada experiência e conhecimento, os quais são responsáveis por dar suporte e promover a mobilidade ascendente de carreira para seus protegidos. Ampliando esta linha de pensamento, Shea (2001) diz que os mentores são aqueles seres especiais que surgem nas vidas das pessoas, em diferentes momentos, e que, por meio de seus feitos e dedicação, auxiliam a seguir em frente em busca da comprovação de tudo que eles são capazes de realizar. Para Shea (2001) os mentores são capazes de tocar cada aspecto do ser do mentorado e, se este souber

aproveitar sua influência e aplicá-la em diversos momentos de sua vida, terá benefícios diversos.

O sucesso da relação entre mentor e mentorado é provavelmente maior quando ambos gostam um do outro, querem construir a relação, têm algumas habilidades e uma compreensão das suas responsabilidades e têm alguma coisa para oferecer um ao outro (LIANG ET AL., 2002).

Para Kram e Isabella (1985) o mentor dá suporte, guia e aconselha o jovem a concluir e alcançar sua tão importante tarefa. Para Shea (2001), mentoria é um método vasto de encorajamento do desenvolvimento humano, mediante o qual uma das partes investe seu tempo, energia e conhecimento pessoal para prestar assistência ao crescimento e talento de outrem. Durante o curso do relacionamento de mentoria, de acordo com o interesse que surgir, pode frequentemente incluir temas, assuntos e questões de não trabalho e o relacionamento entre o mentor e mentorado é geralmente mais fechado e mais forte do que os outros relacionamentos organizacionais (ALLEN; POTEET, 1997).

Higgins e Kram (2001) têm uma visão de mentoria como um fenômeno de múltiplos relacionamentos de desenvolvimento. Eles reveem a proposição original de Kram (1988), onde a mentoria é uma assistência dada ao indivíduo mais jovem e menos experiente (mentorado) por um indivíduo mais velho e mais experiente (mentor), numa relação a dois. Em contraponto, Higgins e Thomas (2001), Baugh, Scandura e Higgins (APUD HIGGINS; KRAM (2001), afirmam que o mentorado não confia apenas em um indivíduo, mas em vários indivíduos para lhe darem suporte em seu desenvolvimento na carreira e chamam este fenômeno de “constelação de relacionamentos”, porque como múltiplos relacionamentos de desenvolvimento, a assistência de mentoria recebida pelo indivíduo pode ser em diversos momentos, proveniente de várias fontes, como por exemplo, pessoas mais experientes, familiares, ou outros membros da comunidade na qual está inserido.

Segundo Higgins e Thomas (2001), isto chamou a atenção deles porque estudos de mentoria são frequentemente baseados em análises relativas ao mentor ou indivíduos chamados como mais importantes (pessoas mais velhas, mais experientes).

Mas, segundo Kram (APUD HIGGINS; THOMAS, 2001), os indivíduos recebem suporte de mentoria de uma constelação (grupo de pessoas) de

relacionamentos de desenvolvimento, tais como pares, subordinados, amigos, família e chefes.

Em continuação a isto, Higgins e Thomas (2001) referem que o desenvolvimento do mentorado pode ou não ser realizado por mentores formais. Mas, pessoas que desenvolvam os mentorados e que lhes provejam suporte de funções de carreira e psicossociais refletem a mais verdadeira forma de mentoria. Porém, foi observado que os mentorados perceberam que mentores em posição de chefe são mais efetivos que mentores em posição de não chefe (HIGGINS; THOMAS, 2001).

Segundo Higgins e Thomas (2001) o mentorado que tem um mentor de dentro da organização tem mais proveito do que aquele que tem um mentor de fora da organização. Mas, provavelmente, os indivíduos que têm mentores, de dentro e de fora da organização, obtêm maiores resultados.

2.4.4.1 A MENTORIA REVERSA

A mentoria reversa ocorre, mais comumente, quando jovens técnicos ensinam para os executivos mais velhos, como usar tecnologia de computador (BUTYN, 2003). Mas, para Smith (2000) a mentoria reversa é uma solução para manter o ambiente organizacional dinâmico, no sentido de manter seus gestores em dia (atualizados), ou seja, gerentes aprendem com empregados juniores que os mais novos podem prover perspicácias diferentes, perspectivas e conhecimentos sobre uma variedade de áreas. Os empregados juniores de hoje cresceram com tecnologia e uma maior compreensão de diversidade. Eles acumularam experiências largas e viveram em tempo de Internet, e estão dispostos a compartilhar estas perspicácias (op. cit.).

Complementando a ideia, Greengard (2002) vê a mentoria reversa como provedora de benefícios significativos para uma organização, onde os mais jovens ajudam os executivos a ganharem uma perspectiva mais jovem. E com isto, executivos estão começando a perceber que o conhecimento não é uma rua de mão única. Segundo o autor, a meta é usar o conhecimento que reside dentro de uma organização tirando vantagem dele. Um programa de mentoria reversa bem implementado pode prover numerosos benefícios para a organização e, potencialmente, pode proporcionar à organização a solução de treinamento dinâmico. Embora mentoria reversa possa não resolver todas as necessidades de seus

gerentes, é uma opção viável para ajudar e assegurar o contínuo sucesso deles, afirma Smith (2000).

Citamos dois cases de sucesso, sendo a AXA, uma multinacional da área de seguros, que iniciou um programa de mentoria reversa em 2014 que obteve um feedback muito positivo por parte dos funcionários, com uma taxa de satisfação de 97%. Para isso, o programa foi estruturado da seguinte maneira: os mentores mais novos trabalham em conjunto com os mentorados mais velhos ao longo de seis sessões com duração de uma hora. Essas sessões começam com o colaborador mais velho falando a respeito de seus interesses, de forma que o mentor entenda os tipos de tecnologias ele pode ensinar de acordo com os desejos e necessidades do mais velho.

Outra empresa que adotou a mentoria reversa foi a Pershing, uma multinacional do setor financeiro. O programa refletiu diretamente na taxa de retenção de talentos dentro da empresa, que ficou em torno de 96% após a implementação. Isso é muito significativo, uma vez que, segundo a Deloitte, 43% dos millennials se veem em um emprego diferente nos próximos dois anos.

Dessa forma, conclui-se que a interação entre as diferentes gerações no mercado de trabalho pode trazer desafios pela diferença de valores e visões de profissionais de diferentes idades, como pode ser uma oportunidade de troca de experiências e aprendizados.

2. 5 GESTÃO DE GERAÇÕES

Compreende-se que as gerações são definidas pelo ano de nascimento, eventos que redirecionam a história e as experiências dos indivíduos/grupos que vivenciaram estas circunstâncias. Outros contextos também podem impactar na forma de atuação e posicionamento das gerações. As regiões que nasceram, suas culturas, situação socioeconômica e influências de gerações anteriores fazem com que suas ações, formas de pensar e visão de futuro acerca dos eventos históricos aos quais foram impactados, direcionem seus passos de carreira, visão de mundo, valores relevantes, formas de consumo e o modo como se relacionam.

De acordo com Rodrigues (2016) talento envolve, entre outros termos, as capacidades e habilidades diferenciais de uma pessoa. Percebe-se que as empresas precisam incluir em suas estratégias a atração, o desenvolvimento e a retenção de

peças talentosas, o que pode ocorrer por meio de benefícios atraentes, oportunidades de crescimento ou por desafios profissionais.

Compreende-se que uma das áreas que tem despertado o interesse pelo desenvolvimento de novos estudos administrativos é a gestão de geração, ela está relacionada aos padrões de diferenças da dimensão central da idade.

Segundo Rodrigues (2016) hoje é aceito que atuam em conjunto nas empresas quatro gerações distintas, as quais resultam em modelagens de atitudes e percepções de trabalho típicas. Como nos mostra o quadro 6 a seguir:

Quadro 6: As gerações e suas características

Tradicionalistas ou geração silenciosa: É a geração dos que nasceram entre 1922 e 1943 e que começaram a trabalhar entre 1930 e 1950, superaram cenários de depressão econômica e da Segunda Guerra Mundial. Geralmente primam pela ética no trabalho, o trabalho árduo e a fidelidade à empresa.

Boomer: nascidos entre 1940 e 1960, também conhecidos como Baby Boomers, nasceram em meio a uma explosão de taxa de natalidade. Geralmente valorizam a qualidade de vida e a não conformidade, pela herança de valores dos hippies e da resistência à Guerra do Vietnã, costumam buscar reconhecimento e respeito no trabalho.

Geração X: os nascidos entre 1960 e 1980 experimentaram quebra de paradigmas sociais importantes, como grande quantidade de filhos de pais solteiros e a escassez de profissionais da geração de seus pais nas empresas, o que lhes levou a uma percepção diferente de valores sobre o trabalho. Geralmente focam o equilíbrio da vida profissional, flexibilidade e lealdade aos relacionamentos humanos (não à empresa).

Geração do Milênio (*Millenials*): nascidos entre 1980 e 1995, também conhecida como Geração Y, formam a primeira geração cercada por tecnologia e pela força da mídia. Geralmente acreditam que o local do trabalho é para ganhar dinheiro, expressar e socializar, valorizando a consciência

global e a realização de metas.

Geração Z: nascidos entre os anos 90 até 2010, segundo Kämpf (2011), esses indivíduos seriam totalmente familiarizados com as últimas tecnologias, os nativos digitais são mais inteligentes, ágeis, independentes e autodidatas. Marc Prensky, especialista em tecnologia e educação pela Universidade de Yale e autor de vários livros sobre o assunto, entre eles *Ensinando nativos digitais* (2010), esses indivíduos teriam estruturas cerebrais diferentes, mais rápidas, aumentando a capacidade de execução de tarefas simultâneas e mais autorais do que as das gerações anteriores

Fonte: Adaptado de Baldwin; Bommer; Rubin (2008).

De acordo com Rodrigues (2016) o gestor deve estar atento à evolução das gerações, que é um estudo dinâmico. Deve acompanhar o surgimento das próximas gerações e analisar suas características típicas para que contribuam com as empresas, afinal serão os responsáveis pela continuidade e sustentabilidade das empresas.

2.5.1 O MERCADO DE TRABALHO E AS GERAÇÕES

Compreende-se que cada geração tem maneiras muito diferentes de enxergar e perceber as mudanças no mercado de trabalho, a utilização crescente de novas tecnologias e a ascensão do trabalho remoto.

Em uma pesquisa realizada pela FGV (2020), identificou-se que a geração Baby Boomers, por estar mais próxima de se aposentar e por lidar melhor com a divisão do profissional e pessoal, apresentam um rendimento melhor no *home office*, mas pontuam algumas dificuldades como mostra o quadro 7.

Quadro 7: Dificuldades da Geração Baby boomers e da geração Z com o *Home office* (FGV, 2020)

Geração Baby Boomers		Geração Z		
42,1%	manter a rotina de horários	82,6%	manter rotina	horária

equilibrados;	equilibrada;
26,3% manter a motivação no trabalho;	60,9% manter a motivação no trabalho;
31,6% manter produtividade e concentração;	56,5% manter produtividade e concentração;
15,8% manter a comunicação direta.	34,8% manter a comunicação direta.

Fonte: Adaptado de FGV (2020).

Identifica-se que embora as gerações mais novas tenham afinidade e a familiaridade com a tecnologia, não significa que serão mais produtivos em sistemas modernos de trabalho como o *home office* e a questão comportamental é mais relevante sendo fator determinante para definir as estratégias do trabalho remoto.

2.6 A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO, PRODUTIVIDADE E RETENÇÃO

Segundo Cintra e Dalbem (2016) para entender o que é motivação precisa-se, primeiramente, compreender o significado da palavra “motivo”. Motivo é o que leva uma pessoa a se comportar de determinada maneira, ou seja, dá origem a um comportamento específico. Cintra e Dalbem ainda dizem que:

O colaborador precisa gostar do trabalho que desenvolve e do ambiente, bem como se sentir desafiado e estimulado a aprender e correr riscos sem ser considerado incompetente por causa de um único erro. Se isso ocorre, a motivação para a criatividade acaba sendo tolhida. (CINTRA e DALBEM, 2016, p.75).

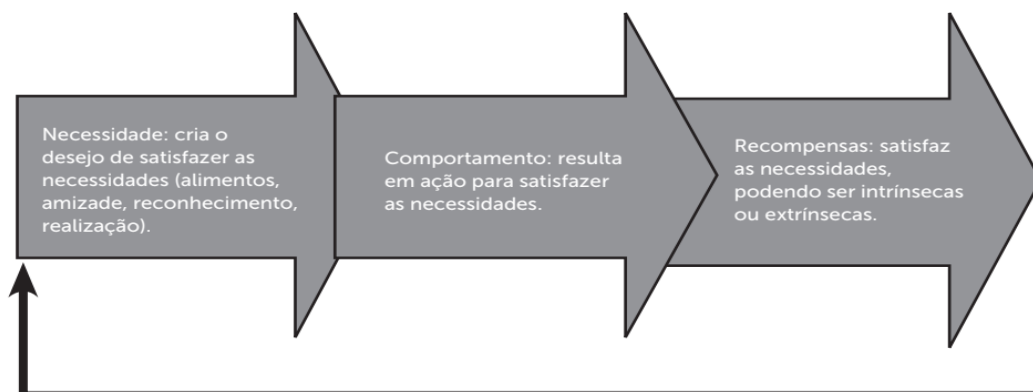
De acordo com Chiavenato (2014) empresas e colaboradores formam uma relação de interdependência. Compreende-se que as empresas conseguem atingir seus resultados, seus objetivos a partir da inteligência, criatividade, visão inovadora e energia das pessoas. Segundo Avona (2015):

Sem as pessoas não há inovação, porque somente por meio delas é possível gerar criações e adaptações. Em contrapartida, as pessoas precisam das organizações para estabelecer relações entre equipes de trabalho, conferir os resultados de seus esforços e retirar os ganhos que garantem a concretização de seus objetivos e sonhos pessoais. (AVONA, 2015, p.10).

Conforme Berson (2015) a motivação é um fator muito importante que interfere significativamente na produção e nos custos da organização, pois a Administração de Recursos Humanos tem influência sobre isso, pois tendo um bom desenvolvimento de pessoas, os resultados também tendem a serem bons. “A motivação organizacional pode ser implantada em todas as empresas, sendo elas familiares ou grandes empresas internacionais, de diversos ramos de atuação”. (BERSON, 2015, p. 12).

A figura 1 ilustra de maneira simples o que é a motivação. Por ela, podemos perceber que as pessoas buscam sempre satisfazer suas necessidades, sejam elas básicas ou não, adotando comportamentos específicos, gerando recompensas intrínsecas ou extrínsecas às necessidades.

Figura 1: Modelo simples da motivação



Fonte: Cintra e Dalbem (2016) adaptado de Daft (2005, p.399).

De acordo com Cintra e Dalbem (2016) as recompensas intrínsecas dizem respeito à satisfação percebida no processo de desempenho de uma ação e ao sentimento de realização; já as recompensas extrínsecas dizem respeito a uma recompensa dada por outra pessoa, como promoções ou aumentos salariais ou presentes.

Segundo Berson (2015) a Motivação é um sentimento interno de cada um, é um impulso que a pessoa tem de fazer algo. Existem vários tipos de motivação que podem ser trabalhadas nas empresas tendo como resultado aumento na produção e redução nos custos e outros fatores. O fator motivação está ligado à autoestima, podendo ser observado como na Teoria de Abraham Maslow, onde ele

define um conjunto de cinco necessidades para o alcance da satisfação, como apresenta a figura 2.

Figura 2: A Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Cintra e Dalbem (2016) adaptado de Motta (2011, p.66).

Ainda para Berson (2015) além de Maslow e outros estudiosos do tema como, McClelland, Herzberg abordam a motivação como maneira de trazer desenvolvimento para a empresa e para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador presente no ambiente organizacional. Percebe-se a importância da valorização do colaborador, pois, acredita-se que um funcionário motivado desenvolve melhor sua função.

Compreende-se que quando se junta a realidade de diferentes gerações convivendo no mercado de trabalho e os tipos de motivação encontra-se então um dos maiores desafios encarados pelas empresas na atualidade: como motivar e reter indivíduos de gerações diferentes que valorizam pontos diferentes?

A famosa pirâmide de Abraham Harold Maslow ilustrada na Figura 2 pontua cinco níveis da necessidade humana. Os dois primeiros níveis são preenchidos pelas ofertas básicas de uma empresa como salário, benefícios e remuneração variável. Itens básicos e de oferta comum. Conforme apresentado no conceito de Gerações são níveis que, sozinhos, já não atraem nem os Baby Boomers ou a Geração X. Somam-se a isso os ambientes inovadores voltados para atrair as gerações mais jovens que possibilitam às empresas tocarem a necessidade humana do “social”. O problema encontrado pelas grandes corporações é que, de nada adianta, disponibilizar benefícios atrativos e ambientes inovadores se os funcionários não têm tempo para fazer uso desses espaços devido á árduas rotinas de trabalho ou, em casos ainda mais nocivos para as empresas, se seus gestores não enxergam com

bons olhos que eles assim o façam.

Teixeira (2012) diz que as vidas pessoal e profissional estão se fundindo de um modo inédito. Logo, quem não busca felicidade no trabalho, não busca felicidade na vida. Baseado no que Teixeira apresenta, faz-se uma analogia com o âmbito social citado na pirâmide de Maslow. Quanto mais tempo passado dentro da empresa, mais importância é dada para o ambiente e as pessoas que estão ao seu redor. Sendo este um fator de atração chave para a Geração Y que têm necessidade de se expressar e socializar.

Quando se destacam os níveis da Autorrealização e da Estima é onde encontra-se o maior problema em reter jovens da Geração Y e Z. Esses jovens têm necessidade de reconhecimento de seus gestores, além de esperar deles a atuação como mentores inspiracionais.

2.7 O TELETRABALHO: A NOVA TENDÊNCIA DE TRABALHO E A PANDEMIA DO COVID19

Segundo Espíndola *et al.* (2021) a pandemia da Covid-19 de maneira global, provocou significativas mudanças no contexto econômico, político e social. Isto, está refletindo diretamente nas empresas, o que levou a adequação de normativas e procedimentos em praticamente todos os setores.” Com o distanciamento social, as organizações, como medida de prevenção e buscando evitar a propagação ainda maior do vírus, estão em sua maioria, adotando o regime de home office”. (ESPÍNDOLA *et al.* 2021, p.01).

De acordo com Rodriguez (2021) desde que a pandemia da covid-19 chegou ao Brasil, milhões de pessoas mudaram sua rotina profissional a fim de evitar a circulação do novo coronavírus. A partir de março de 2020, quem tinha a possibilidade de executar suas tarefas em casa, passou a experimentar o que antes era a exceção: o trabalho remoto.

Segundo a FGV (2020²) em virtude da pandemia do Covid-19, grande parte das organizações e dos profissionais buscaram estabelecer formas de trabalho remoto para manter suas atividades. Percebe-se a importância para a literatura acadêmica investigar como esta forma de trabalho impacta o estresse, a rotina

² Pesquisa FGV (2020) - https://drive.google.com/file/d/1DZi-HSbg2-l3CmgdpJvDTqvJ85_4ze8d/view

domiciliar e a produtividade no trabalho.

De acordo com a Agência Senado (2019) a reforma trabalhista (Lei 13.467, de 2017) mudou as regras relativas à remuneração, plano de carreira e jornada de trabalho, entre outras. A norma foi aprovada para flexibilizar o mercado de trabalho e simplificar as relações entre trabalhadores e empregadores.

Compreende-se que Teletrabalho é todo e qualquer trabalho realizado à distância (tele) em que o funcionário não exerce as suas atividades no ambiente presencial (no seu local tradicional de trabalho) e utiliza-se a tecnologia para se comunicar e realizar todas as suas atividades.

De acordo com a CLT no artigo 75, será configurado o teletrabalho quando o empregado prestar os serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação. O emprego dessas tecnologias não deve se constituir, por natureza, como trabalho externo. Identifica-se três as principais características do teletrabalho:

- a) Trabalho prestado preponderantemente fora das dependências do empregador;
- b) utilização de tecnologias de informação e de comunicação; e
- c) Não configuração do trabalho externo.

Apesar do home office já ser uma prática realizada há algum tempo, está previsto em lei desde que a Reforma Trabalhista entrou em vigor. Mas, a modalidade é tratada como “teletrabalho” na legislação e não há nenhuma menção específica aos termos “home office”. Antes da Reforma Trabalhista de 2017, a única lei que tratava da modalidade era de 2011. Ela previa os mesmos direitos da CLT para quem atuava em home office, mas não definia as condições específicas a respeito do assunto. Por este motivo, as pessoas que trabalhavam dessa forma seguiam um acordo estabelecido unicamente entre as partes. (AGOSTINI, 2021³).

Compreende-se que neste trabalho, se restringirá às possibilidades legais já existentes e evidenciadas especialmente com a reforma trabalhista de 2017, nos atendo às possibilidades estabelecidas em uma relação emprego, ou vínculo empregatício, que, se configura quando alguém presta serviço a uma outra pessoa, física ou jurídica (empregador ou empregadora), de forma subordinada, pessoal, não-eventual e onerosa.

³ Ahgora (2021) - <https://ahgora.com/blog/home-office-lei/>

2.8 SAÚDE MENTAL

Depois de mais de um ano da pandemia da Covid-19 provocando inúmeros casos de mortes, questões como a saúde mental acendem a luz vermelha para especialistas da área da saúde.

De acordo com pesquisa divulgada em 01/09/2021 pelo laboratório Pfizer, 39% das pessoas na faixa de idade entre 18 e 24 anos responderam que a saúde mental ficou ruim no período da pandemia e 11% responderam que ficou muito ruim. Considerando a amostra total, 5% disseram que a saúde mental está muito ruim e 25% ruim, totalizando 30%. A pesquisa foi realizada pela Inteligência em Pesquisa e Consultoria (Ipec) e ouviu 2 mil pessoas na cidade de São Paulo (SP) e nas regiões metropolitanas do Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba e Salvador. (Pesquisa revela impacto da pandemia na saúde mental de jovens | Agência Brasil (ebc.com.br))

Segundo o psiquiatra e pesquisador da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Michel Haddad: “A pandemia escancarou esse problema, mas isso já vinha acontecendo de longa data, especialmente nas últimas duas décadas”, destacando que problema de saúde mental se agravou na pandemia.

Para Haddad, os efeitos desse momento na saúde mental da população devem permanecer por algum tempo: “Mesmo depois de um controle dessa questão sanitária, dos índices de infecção, nós ainda vamos viver os impactos dessa pandemia nos transtornos mentais”.

Sociedades médicas, da psicologia, e organizações da Saúde, como OMS (Organização Mundial da Saúde) e FioCruz, no Brasil, têm divulgado constantemente informações e diretrizes de conduta na atenção psicossocial e saúde mental. Uma pesquisa DATASUS, divulgada em novembro de 2020, apontou que a ansiedade foi o transtorno presente em 86,5% dos 17.491 indivíduos adultos ouvidos pelo Ministério da Saúde, seguido de estresse pós-traumático (45,5%) e depressão grave (16%), no primeiro ano de pandemia.

Segundo, Natalia Pavani, psicóloga do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, nem sempre essas manifestações serão classificadas como doenças mentais. Muitos problemas psicológicos podem ser considerados normais e momentâneos diante do atual cenário. “O impacto vai depender da vulnerabilidade da pessoa no momento. Cada problema psíquico se manifesta de uma forma em cada indivíduo”, explica

Pavani. “A maior ferramenta para essas questões é o autoconhecimento, reconhecer o que faz bem e o que não faz”, complementa. (Saúde Mental na pandemia: como ficam as doenças psíquicas após mais de um ano de isolamento social? | Hospital Alemão Oswaldo Cruz (hospitaloswaldocruz.org.br)).

Diante disso, e considerando que este cenário se reproduz dentro das organizações, será cada vez mais valorizado os aspectos emocionais que ligam os profissionais aos objetivos e propósitos da organização. As recompensas financeiras continuam importantes como base de um sistema de recompensas, mas, já não são hoje suficientes para produzir o engajamento necessário para retenção e atração de talentos que estarão cada vez mais sensíveis às percepções do que faz bem, e o custo que lhe traz ambientes ou desafios que lhe fazem mal.

Ainda de acordo, com Pavani, “A OMS define que ter saúde não corresponde somente ao corpo físico, mas também ao bem-estar psíquico, social e espiritual. E muitas vezes nos esquecemos disso, acreditando que saúde é somente ausência de doença.”, nesse sentido, a organização também não poderá se furtar a monitorar e promover incentivos não financeiros, além de uma cultura organizacional sadia, ligados ao que chamamos de salário emocional, criando um sistema de recompensas mais abrangente e integrado que perceba não somente a contrapartida ao empregado pelo seu serviço prestado, mas também as demais necessidades aspectos da vida do empregado.

O que observamos é que uma tendência que já existia antes da pandemia, onde a organização passe a perceber e valorizar os vários aspectos da vida dos empregados de forma integrada, e, não somente a contraprestação de serviços, terá uma aceleração, considerando os impactos na saúde mental das pessoas, e principalmente a partir da revisão de prioridades e propósitos que as novas gerações já apresentam e se intensificam com a pandemia.

Estudos realizados no período de 2004 a 2020, demonstram os efeitos das síndromes respiratórias como COVID-19, SARS-Cov e MERS, na saúde mental em pacientes que desenvolveram a infecção e em profissionais de saúde. O quadro 8 a seguir mostra o uma descrição dos estudos sobre coronavírus, transtornos mentais e risco de suicídio.

Quadro 8. Descrição dos estudos sobre coronavírus, transtornos mentais e risco de suicídio

Nº	Autor, ano	Periódico	Objetivo	População	Metodologia	Conclusões
1.	Okusaga et al, 2011	Journal of Affective Disorders	Identificar a relação entre soropositividade para influenza e coronavírus com desordens de humor e tentativa de suicídio.	Estados Unidos e da América	Transversal	Associação de soropositividade e coronavírus com histórico de transtornos do humor
2.	Wang et al, 2020	Journal of Environmental Research and Public Health	Compreender os níveis de impacto psicológico, ansiedade, depressão e estresse durante a fase inicial do surto de COVID-19.	China	Descritivo	Metade dos entrevistados classificou o impacto psicológico como moderado a grave, e cerca de um terço relatou ansiedade moderada a grave
3.	Hawryluck et al, 2004	Emerging Infectious Diseases	Avaliar o nível de conhecimento vantagem sobre as medidas de quarentena e controle de infecção.	Canadá	Descritivo	Prevalência de sintomas de transtorno do estresse pós-traumático e depressivos.
4.	Liu et al, 2020	Complementary Therapies in Clinical Practice	Investigar o efeito do relaxamento muscular progressivo na ansiedade e na qualidade do sono do COVID-19.	China	Ensaio clínico controlado randomizado	O relaxamento muscular progressivo como método auxiliar pode reduzir a ansiedade e melhorar a qualidade do sono em pacientes com COVID-19.
5.	Kim et al, 2018	American Journal of Infection Control	Identificar o estresse psicológico em enfermeiros que cuidavam de pacientes com MERS-CoV.	Coreia do Sul	Qualitativo	Níveis elevados de estresse psicológico
6.	Kwek et al, 2006	Journal of Psychosomatic Research	Verificar aspectos da qualidade de vida e bem-estar psicológico dos sobreviventes da SARS depois de três meses após a alta do episódio agudo	Cingapura	Coorte	SARS tem um impacto significativo na diminuição da qualidade de vida e no bem-estar psicológico após três meses
7.	Liu et al, 2020	Psychiatry Research	Investigar a prevalência e os preditores de sintomas de estresse pós-traumático (PTSS) nas áreas mais atingidas pela China, durante o surto do Covid-19	China	Transversal	O surto de Covid-19 tem alta prevalência de transtorno do estresse pós-traumático
8.	Lee et al, 2018	Korean Neuropsychiatric Association	O estudo consiste em examinar os efeitos mediadores longitudinais das pressões entre fadiga crônica e sintomas de transtorno do estresse pós-traumático posteriores para os sobreviventes do MERS- Cov.	Coreia	Coorte	A fadiga crônica após 12 meses de infecção pela MERS teve efeitos indiretos no desenvolvimento de transtorno do estresse pós-traumático e prolongou-se por 18 meses após em sobreviventes do MERS
9.	Kim et al, 2017	Korean Neuropsychiatric Association	Avaliar, retrospectivamente, os fatores psicológicos dos pacientes para identificar os fatores de risco associados à gravidade da depressão.	Coreia	Transversal	70% dos pacientes com MERS confirmados exibiam sintomas psiquiátricos, e cerca de 40% receberam diagnósticos psiquiátricos, enquanto os casos suspeitos com MERS não exibiam sintomas psiquiátricos
10.	Lin et al, 2006	Emergency Medicine Journal	Determinar a influência da SARS no estado psicológico, incluindo transtorno de estresse pós-traumático, da equipe do departamento de emergência.	China	Transversal	A SARS foi uma experiência traumática para profissionais de saúde em Taiwan. A maioria dos funcionários da emergência e na enfermaria de psiquiatria tinha TEPT
11.	Severance et al, 2009	Maryland Psychiatric Research Center	Comparar a imunoglobulina G com coronavírus em adultos saudáveis e não psiquiátricos para determinar a extensão. A exposição ao coronavírus pode se correlacionar com o recente aparecimento de doença mental grave	Estados Unidos e América	Transversal	Exposição a coronavírus pode ser um fator de risco comórbido em indivíduos com transtornos mentais graves.
12.	Jeong et al, 2016	Epidemiology and Health	Examinar a prevalência de sintomas de ansiedade e raiva em pessoas isoladas durante epidemia da Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS) e fatores de risco associados a esses sintomas.	Coreia	Transversal	Os problemas de saúde mental foram identificados em quatro a seis meses. Após a liberação do isolamento, podem ser prevenidos.
13.	Xiao et al, 2019	Medical science monitor	Determinar os efeitos do apoio social na qualidade e na função do sono da equipe médica que tratou pacientes com COVID-19 em janeiro e fevereiro de 2020.	China	Transversal	A equipe médica na China que tratou pacientes com infecção por COVID-19 durante janeiro e fevereiro de 2020 apresentou níveis de ansiedade, estresse e autoeficácia, que dependiam da qualidade do sono e do apoio social

Adptado: Artigo de Revisão

<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/06/1100056/3242-publicado.pdf>, acesso 10/10/2021

Fonte: Adaptado pelos autores (2021).

O conceito de mundo VUCA idealizado pelo Army War College, nos Estados Unidos no fim dos anos 1980 para descrever o pós Guerra Fria fala de um

mundo Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo. As transformações sociais, políticas e econômicas no período de 1980 até os anos 2000 transformaram não apenas os ambientes políticos e econômicos, mas também as relações entre pessoas e entre empregado e empresa.

As empresas passam a adaptar suas práticas para ter respostas mais rápidas, se adaptar a mudanças e, principalmente, para tratar seus funcionários definitivamente como “colaboradores”. Em 2020 o mundo foi surpreendido pela pandemia de COVID19 e quando todos achavam que estavam se adaptando a esse, já famoso, mundo VUCA surge então o mundo BANI.

O conceito de mundo BANI foi desenvolvido pelo antropólogo americano Jamais Cascio para descrever a nova dinâmica desenvolvida em um mundo pós-pandemia. O mundo BANI é definido por um mundo Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível e os impactos da pandemia de COVID19 podem descrevê-lo. Ela atinge as necessidades mais básicas do ser humano, traz incertezas econômicas e fragilidades em relação a saúde. Vive-se em um tempo onde não há respostas concretas para a enorme quantidade de perguntas que surgem todos os dias e a ansiedade por definições tomam conta das sociedades.

Segundo dados levantados pela Revista Veja (2019) e apresentados em estudo desenvolvido pela empresa Crescimentum sobre saúde mental; em 2019 a ansiedade já era responsável por 49% dos transtornos emocionais citados seguida pela Síndrome de Burnout (44%), Depressão (24%) e Síndrome do Pânico (10%). A síndrome de Burnout é definida pelo Ministério da Saúde em seu site oficial como: Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional é um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade.

Nota-se, portanto, que a segunda maior causa de transtornos mentais é diretamente relacionada ao ambiente de trabalho. Acrescentando a esses números, a Mind Share Partners revelou ainda em pesquisa conduzida em 2019 que 61% dos entrevistados dizem que a saúde mental está diretamente ligada a sua produtividade no trabalho.

Estudos publicados pela Harvard Business Review (2020) falam ainda sobre a possibilidade de existir uma “segunda pandemia” criada pelas implicações na saúde mental oriundas da pandemia de COVID19.

Em pesquisa publicada pelo instituto GPTW (Great Place do Work) de 2021, 70% das empresas respondentes apontam a questão de saúde mental do colaborador como ponto relevante para a Gestão de Pessoas e acreditam que a liderança é fundamental nesse processo.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Serão aqui identificados os tipos de pesquisa, suas conceituações e justificativas que foram realizados para que esse estudo se tornasse possível.

3.2 QUANTO AOS FINS

- Pesquisa Descritiva: Busca conhecer e descrever a empresa como um todo assim os fatores internos e externos à mesma.
- Pesquisa Explicativa: Busca estabelecer explicações causais para a aplicação de um determinado fenômeno que já é conhecido.

3.3 QUANTO AOS MEIOS

- Pesquisa Bibliográfica: Ocorre devido à intensa utilização de referências bibliográficas para sua realização.
- Pesquisa de Campo: Aplicação de questionários e realização de entrevistas com pontos focais da área de Recursos Humanos
- Pesquisa Documental: Análise da evolução da organização com a utilização de documentos internos da empresa além da constatação de como o conceito de competências existe no ambiente atual da empresa.
- Estudo de Caso: análise da realidade de uma empresa específica, a BRAM.

3.4 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo dessa pesquisa são os funcionários da empresa Bram Offshore, com colaboradores presentes em todo o Brasil, totalizando 2.310 colaboradores. A amostra compreende funcionários administrativos de todas as áreas da empresa.

Foi utilizada uma amostra não probabilística, uma vez que a escolha dos sujeitos não foi baseada em nenhum procedimento estatístico, fazendo-se uso da amostragem por tipicidade. Tal método consiste em selecionar um subgrupo da população que possa ser representativo de toda ela. No caso deste trabalho foram escolhidas pessoas que responderam a avaliação de desempenho e a pesquisas de

desligamento para que sejam refletidos diferentes tipos de grau de entendimento.

3.5 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A seleção dos sujeitos dessa pesquisa obedeceu ao seguinte critério: funcionários da empresa que trabalham tanto embarcados como em escritórios. Tal escolha foi feita desta maneira para que se possa enxergar a visão de diferentes tipos de funcionários que possuem os diversos regimes de trabalho.

3.6 O PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita primeiramente através do acesso a informações da empresa, com análise documental, buscando-se avaliar a realidade encontrada. Tal processo foi baseado em documentos do sistema de gestão da empresa e formulários de pesquisas de desligamento, nas políticas e regulamentos da empresa, no site interno e nos arquivos que continham informações referentes aos anos de 1991 até os dias de hoje.

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

Foi utilizado material interno da empresa para a coleta de maior parte das informações, como apresentações em Power Point desenvolvidas pelas áreas responsáveis, site interno, análise de políticas e regulamentos, etc. Os dados obtidos do referido material foram então analisados com base no referencial teórico.

Quanto aos questionários, as perguntas foram analisadas de forma quantitativa.

3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo aqui apresentado apresenta algumas limitações conforme será apresentado abaixo.

O primeiro fator de limitação é referente aos questionários utilizados. Os respondentes podem ter dado respostas que não correspondem a realidade uma vez que existe a possibilidade dos mesmos terem consultado fontes externas, não

retratando assim seu entendimento e sua visão sobre o assunto. Soma-se a esse fator, a pesada carga de trabalho dos funcionários da BRAM que pode ter diminuído o tempo que os mesmos disponibilizaram para o preenchimento do documento de coleta de dados, o que influencia o nível de detalhamento das informações.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 *BENCHMARKING* REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Nas empresas visitadas para aplicação de prática dos conceitos apresentados neste trabalho, foram identificadas aplicabilidade de alguns conceitos, os quais apresentam sucesso em sua condução, conforme objetivo e estratégia de cada companhia entrevistada.

O foco do benchmarking foi qual método de medição de clima organizacional mais adequado ao projeto aplicativo, seu foco, profundidade, objetivo e vínculo ao propósito de cada empresa. Abaixo as referências e estratégias capturadas:

4.1.1 EMPRESA ALPHA – PESQUISA DE CLIMA

A empresa ALPHA busca na aplicabilidade da pesquisa de clima, entender como seus colaboradores vislumbram tópicos específicos de suas dimensões considerando:

Quadro 8: Dimensões da pesquisa de clima - ALPHA

Relacionamentos organizacionais	SATISFAÇÃO
Planejamento e organização do trabalho	
Participação	
Ambiente Físico	
Liderança	
Desenvolvimento	
Imagem da Empresa	
Remuneração	

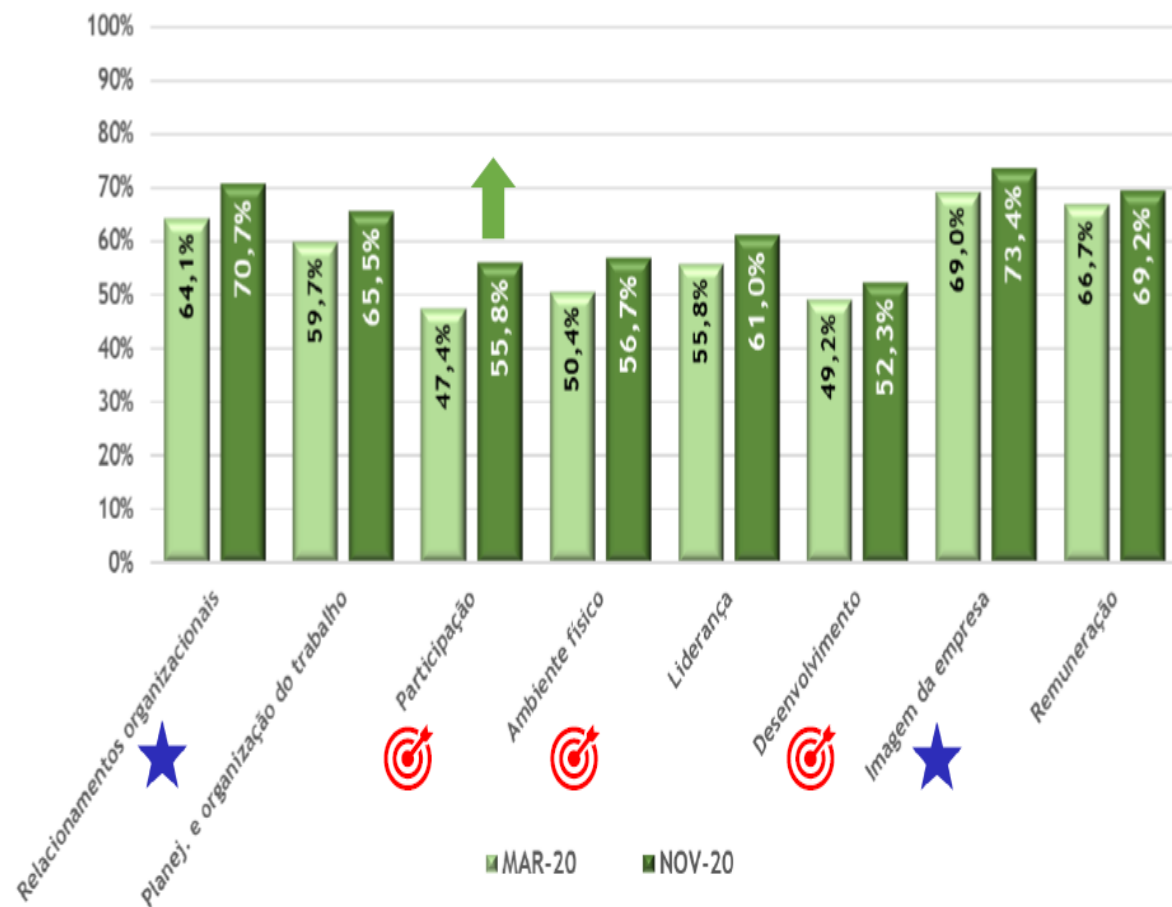
Fonte: Adaptado pelos autores da ALPHA (2021).

Conforme prática consultada na empresa ALPHA, que realiza anualmente sua pesquisa de clima organizacional, é possível agrupar as questões em dimensões,

onde se observa a percepção dos empregados em relação a diversos aspectos em que a organização envida esforços para sua melhoria.

Cada dimensão representa, por meio dos resultados apresentados, onde devem ser direcionados os esforços para melhoria do clima organizacional, delimitando não somente as dimensões de atuação, mas, permitindo atuar pontualmente em cada área de acordo com o seu resultado.

Quadro 9: Exemplo de uma análise para melhorias



Fonte: Adaptado pelos autores da ALPHA (2021).

A partir do monitoramento dos índices em cada dimensão, é possível priorizar os principais pontos para elaboração de um plano de ação, tanto corporativo, quando setorial, que poderão ter a efetividade monitorada nas pesquisas seguintes, que retroalimentarão o Plano de Ação.

Quadro 10: Exemplo de resultados



Fonte: Adaptado pelos autores da ALPHA (2021).

Após os resultados da pesquisa, a ALPHA desenvolveu seu PCO (Plano de Ação Corporativo) passíveis de serem aplicadas pela área de Recursos Humanos da empresa, para cada tópico, a busca de melhoria de seus processos e atendimento de temas pontuados na pesquisa.

Quadro 11: Ações corporativas

AÇÕES CORPORATIVAS	
PCO1 - REUNIÃO DE DESEMPENHO	PCO7- GESTÃO POR PROCESSOS
PCO2- CAFÉ COM GERENTE	PCO8- GESTÃO A VISTA
PCO3- CAPACITAÇÃO DOS GESTORES EM TRANSFORMAÇÃO CULTURAL	PCO9- TELETRABALHO
PCO4- PLIM (Programa Laboratório de Idéias)	PCO10- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMITÊ
PCO5- CANAL DO PRESIDENTE	PCO11- AÇÕES SOCIAIS
PCO6- CONHEÇA ALPHA	PCO12- COMPARTILHAR AS MELHORES PRATICAS DE GESTÃO

Fonte: Adaptado pelos autores da ALPHA (2021).

Conforme observado na prática na empresa ALPHA, a própria existência da pesquisa e a conseqüente implementação do plano de ação, promove uma nova

cultura de valorização e transparência, onde a organização reconhece suas fragilidades no relacionamento e busca, de forma transparente e dentro das possibilidades, implementar melhorias.

Verifica-se que a pesquisa de clima praticada pela empresa ALPHA é muito completa e direciona ações concretas de acordo com seu resultado. Por outro lado, o grupo entende que a Bram Offshore possui práticas de Gestão de Pessoas ainda muito iniciais e em um estágio inicial de desenvolvimento, por esse motivo uma pesquisa muito extensa não nos parece ter aplicabilidade nesse contexto.

4.1.2 EMPRESA BETA - APLICAÇÃO DE ENPS (EMPLOYER NET PROMOTER SCORE)

Nascida de uma iniciativa estratégica, a empresa BETA aplicava há muitos anos a pesquisa de clima, porém seus resultados não convergiam a visão idealizada pelos executivos da companhia, cujo objetivo era mensurar os quão leais e engajados seriam seus colaboradores, para que fosse possível melhorar seus resultados. Com isso, foi implementada uma nova metodologia, até então aplicada aos seus clientes com a nomenclatura de NPS (Net Promoter Score).

O objetivo é:

- Melhorar a satisfação do empregado quanto aos diversos processos do dia a dia da empresa, bem como os processos relevantes para ele;
- Reforçar o vínculo formado entre colaborador e empresa, tornando o colaborador mais produtivo e contributivo e não mudar de empresa mesmo tendo oportunidades, reduzindo impacto em produtividade;
- Criar índice de recomendação da empresa;
- Mapear qual sentimento em relação à empresa e seu vínculo emocional com o trabalho em um determinado momento;
- Atrair NPS como indicador com impacto em processos de RH, reconhecimento e recompensa, e com isso foi utilizada a metodologia eNPS (employer Net Promoter Score);
- Criar indicador interno para sustentar a cultura e engajamento;

- Agregar melhorias tangíveis aos colaboradores para aumentar o índice de lealdade e engajamento de seus colaboradores.

Na implementação do processo, foram consideradas algumas premissas:

1. Fornecedor:
 - a. Garantir imparcialidade, idoneidade e sigilo no processo;
 - b. Operacionalização e análise de respostas;
 - c. Certificação na metodologia NPS;
 - d. Familiarização em como a BETA – aplica NPS ao Cliente;
 - e. Ferramenta de gestão para *QUICK WIN's* (captura rápida de benefícios).
2. Questionário:
 - a. 3 perguntas obrigatórias;
 - b. Propostas de grandes temas priorizados, dentro das justificativas:
 - i. Reconhecimento & Recompensa
 - ii. Carreira
 - iii. Qualidade de vida
 - iv. Relações Interpessoais
 - v. Sustentabilidade e diversidade
 - vi. Participação e autonomia
 - vii. Comunicação interna
 - viii. Processo e organização
 - c. Frequência:
 - i. Aplicável duas vezes ao ano, ao final de cada semestre
 - d. Amostras:
 - i. Visão empresa;
 - ii. Visão diretorias;
 - e. Plano de ação:
 - i. Construção;
 - ii. Acompanhamento.

4.1.3 Resultados Apresentados

No ano de 2020, foram ouvidas 7.793 pessoas, em um cenário de 14.400 e realizados mais de 5 mil comentários no total de perguntas realizadas.

A empresa BETA atingiu o eNPS de 70%, 4% menor se comparado na última pesquisa aplicada, em um ano de pandemia, onde todos os seus colaboradores tiveram uma média de 50% de redução em seus salários. Já sua liderança permaneceu estável com índice de 57%, se comparado com período anterior, e o mesmo ocorreu com o percentual de produtos e serviços, mantendo-se na casa dos 71% de recomendação. Como pontos positivos nos comentários, destacaram-se: Cultura, Transparência, Comunicação e Humanização. Já como oportunidades, destacam-se: Remuneração, Benefícios e Carreira.

Até o fechamento deste benchmarking, o plano de ação encontrava-se em construção.

4.3 A REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

4.3.1 A BRAM OFFSHORE E O MERCADO DE APOIO MARITIMO

O presente trabalho tem como fonte principal de estudo a empresa Bram Offshore Transportes Marítimos LTDA, parte do setor de Navegação de Apoio Marítimo. A referida empresa faz parte do Grupo Edison Chouest Offshore, grupo Familiar, baseado em Galliano, ao Sul dos Estados Unidos no Estado da Louisiana. O Grupo começou suas operações em território Norte Americano em 1960 e expandiu sua presença para o Brasil em 1991. Desde então o Grupo Edison Chouest Offshore vem aumentando sua presença no Brasil com serviços de valor agregado diversos tais como: Apoio Portuário (B-Port, no porto do Açú), serviços de Construção e Reparo Naval (Estaleiro Navship, em Itajaí), serviços de Limpeza de Tanque (Tank Clean) e veículos submarinos operados remotamente- ROVs- através da coligada C-Innovation LLC.

Conforme descrito pela Associação Brasileira de Empresas do Apoio Marítimo (ABEAM) em seu Relatório da Frota de Apoio Marítimo Brasileiro de Agosto de 2021, o setor de Apoio Marítimo oferece “apoio logístico para embarcações e instalações em águas territoriais nacionais e na Zona Econômica, que atuem nas atividades de pesquisa e lavra de minerais e hidrocarbonetos. As embarcações de

Apoio Marítimo fazem suprimentos às unidades de exploração e produção dos insumos necessários às suas operações e auxiliam em fainas de diversas naturezas tais como, montagem e lançamento de equipamentos e tubulações, manuseio de âncoras, manuseio de espia, transporte de pessoal, combate à poluição, combate a incêndios, manutenção das plataformas e estruturas submersas.” ABEAM, Frota de Apoio Marítimo, agosto, 2021.

Em outras palavras, as empresas do setor são responsáveis por fornecer todo apoio para as atividades de exploração exercidas por grandes empresas do mercado de Óleo e Gás como Petrobras, Exxon, Shell, Total e Chevron, entre outras. Sendo assim, são consideradas prestadoras de serviços essenciais para que esse grande mercado se mantenha ativo e operacional.

As embarcações que compõem a frota das empresas do setor variam de tamanho e nível de tecnologia, de acordo com a complexidade da natureza das atividades às quais prestarão apoio podendo assumir características muito sofisticadas. Existem 12 tipos de embarcações de apoio marítimo, porém apresentaremos aqui apenas os 5 tipos que formam a frota da empresa objeto desse estudo, Bram Offshore Transportes Marítimos LTDA. Os 05 tipos de embarcação presentes em sua frota são apresentados no quadro 12 a seguir:

Quadro 12: Os 05 tipos de embarcação

05 Tipos de embarcação
<p>1. PSV / OSRV - Plataform Supply Vessels (PSV) e Oil Spill Response Vessels (OSRV): Os PSVs são barcos de tecnologia mais simples, especialmente designadas para satisfazer as necessidades dos clientes transportando equipamentos e suprimentos para apoiar as instalações offshore. Já os OSRVs são embarcações dedicadas a Operação de recolhimento de óleo e equipadas com barreiras de contenção oceânica, recolhedores com propulsores e equipamentos de detecção de óleo.</p>
<p>2. AHTS - Anchor Handling Towing Supply Vessels: Embarcações especiais destinadas e equipadas com guinchos para atividades de reboque e manuseio de âncoras, tendo a popa aberta para permitir a amarração de âncoras e elevada força de tração de energia.</p>

3. RSV - ROV Supply Vessels: Embarcações de apoio especializada em operação de ROV – Remote Operate Vehicle.

4. MPSV - Multi-Purpose Supply Vessels: Os MPSVs são equipados para executar uma variedade de operações complexas de suporte em águas profundas, incluindo construção submarina, instalação, manutenção, reparo, assentamento de tubos, descomissionamento de plataformas e suporte de ROV.

5. WSV - Well Service and Stimulation Vessels: Embarcações especialmente destinadas a fornecer serviços de estimulação de poços em ambientes de mar aberto.

Fonte: Adaptado pelos autores (2021).

A frota completa de Apoio Marítimo em águas brasileiras totalizava 387 embarcações em agosto de 2021, sendo 349 de bandeira brasileira e outras 38 de bandeira estrangeira. Quando comparamos esses números com os números de 2015 notamos que foram desmobilizadas 166 embarcações de bandeira estrangeira, acrescentadas 85 de bandeira brasileira e 45 embarcações que possuíam bandeira estrangeira tiveram suas bandeiras trocadas para bandeira brasileira. Mesmo com a crise que assolou o setor de Óleo e Gás por 5 anos, entre 2014 e 2019, em 2019 as contratações voltaram a acontecer e o setor começou a reagir de forma muito positiva. Além disso, os números mostram uma evolução grande do mercado com a valorização de profissionais brasileiros, pois o fato de ter bandeira Brasileira exige que a embarcação tenha uma tripulação majoritariamente composta por tripulantes brasileiros.

Identifica-se no relatório emitido pela ABEAM em agosto de 2021, que o setor hoje é composto por 45 empresas no total, sendo que mais de 50% do contingente de embarcações pertence as 7 maiores empresas, sendo a Bram Offshore a empresa com mais embarcações operando com 56 embarcações em território nacional.

4.3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Bram Offshore possui 04 escritórios situados no Estado do Rio de Janeiro nas cidades de Macaé, São João da Barra, Guaxindiba e Rio de Janeiro e 01 situado no Estado de Sergipe, na cidade de Aracaju. Por ser uma empresa de Apoio Marítimo, a maior parte de seus funcionários é composta por tripulantes que trabalham em regime Offshore estando embarcados por 28 dias e em casa por 28 dias. A empresa encerrou o mês de setembro de 2021 com um total de 2.310 funcionários ativos sendo 1.992 funcionários que trabalham em regime Offshore e 318 funcionários administrativos. A distribuição dos funcionários pelos estados Brasileiros encontra-se listada no quadro 13 abaixo:

Quadro 13: Funcionários por estado

ESTADO	FUNCIONÁRIOS
AL	16
AM	7
AP	1
BA	61
CE	142
DF	4
ES	96
GO	5
MA	44
MG	34
MS	4
PA	152
PB	208
PE	37
PI	61
PR	26
RJ	948
RN	92
RS	19
SC	226
SE	77
SP	50
TOTAL	2310

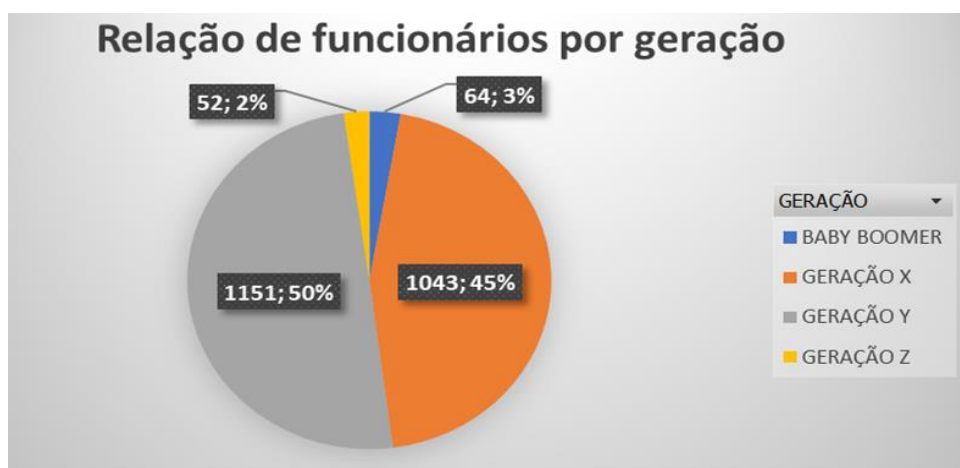
Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

Conforme evidenciado na tabela acima, os funcionários da empresa Bram Offshore estão distribuídos por todo território brasileiro. Nota-se uma concentração

grande no Estado do Rio de Janeiro, mas por se tratar de funcionários que trabalham em regime offshore em sua maioria, os mesmos ainda estão distribuídos pelo Estado e não atuam em uma mesma base, o que torna a administração e gestão de pessoas um desafio muito grande. Além disso, a distância física e a impossibilidade de ter todos os funcionários em um mesmo escritório cria a necessidade de investimento em comunicação e ferramentas que possibilitem o contato a distância.

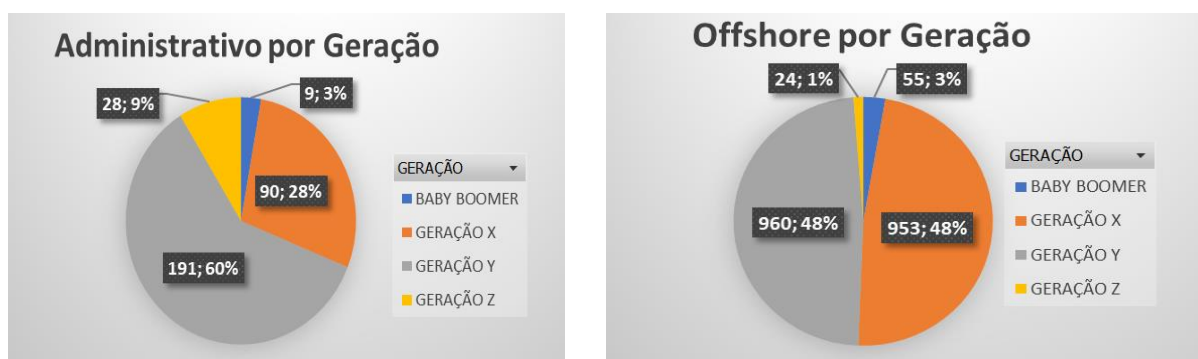
Adicionando-se a pluralidade de estados verificados na empresa, nos aprofundamos também na distribuição de funcionários por geração. Para isso, analisamos não apenas o total de funcionários, mas também separamos os números por funcionários administrativos e funcionários Offshore, conforme as figuras a seguir.

Figura 3: Funcionários por geração



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

Figuras 4 e 5: Administrativo por Geração e Offshore por Geração



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

Conforme verificado nos gráficos, nota-se que a maior parte dos

funcionários da empresa Bram Offshore estão distribuídos entre as gerações X e Y, mas que ainda há a presença de baby boomers e já existe a entrada da geração Z. Estas informações comprovam que a empresa objeto deste estudo realmente possui a convivência de 04 gerações simultâneas no ambiente de trabalho. Essa última constatação evidencia a necessidade de promover um ambiente propício para o convívio de gerações além de estimular a troca entre elas em busca de absorver e aproveitar os pontos positivos presentes nesta diversidade.

A organização objeto deste estudo possui sua Missão, Visão e Valores descritos em seu sistema de Gestão, mas os mesmos são pouco, ou quase nada, divulgados para seus colaboradores. Na descrição de sua missão, a Bram Offshore destaca que: “Nossa visão é tornar-se líder reconhecida do setor de serviços de transporte marítimo, obter status na classe mundial de operações de QSMS e ser o primeiro fornecedor escolhido por nossos clientes. Os valores centrais que nos levarão a esse objetivo são englobados pelo lema “Orgulho Chouest”. Fonte: Sistema de Gestão, Bram Offshore. Os valores centrais da organização são descritos conforme o quadro 14 a seguir:

Quadro 14: Valores da organização

Valores da organização
<p>Integridade: A Integridade é considerada o alicerce dos negócios. Todo funcionário deve agir com o mais alto nível de profissionalismo nos negócios e aderir a todos os princípios morais e éticos. Nós agimos abertamente, com honestidade e de acordo com as regras e regulamentos locais.</p>
<p>Respeito Mútuo & Justiça: Nós valorizamos relacionamentos e buscamos construir fortes laços com nossos clientes, fornecedores e colegas.</p>
<p>Saúde, Segurança & Meio Ambiente: Administramos o SMS como uma das atividades principais da empresa. Esperamos que todos sejam líderes em segurança e que se empenhem em alcançar a Meta.</p>

Zero (zero incidentes e zero derramamento). Pretendemos alcançar estas metas através de melhoria contínua.

Qualidade:

Nós definimos e alcançamos alto padrão em tudo o que fazemos.

Excelência Operacional:

Nós nos esforçamos para atingir as metas, sem comprometer os padrões de operacionalidade e segurança. Nós nos esforçamos para reconhecer o forte compromisso, paixão e excelência em nosso trabalho.

Trabalho em Equipe:

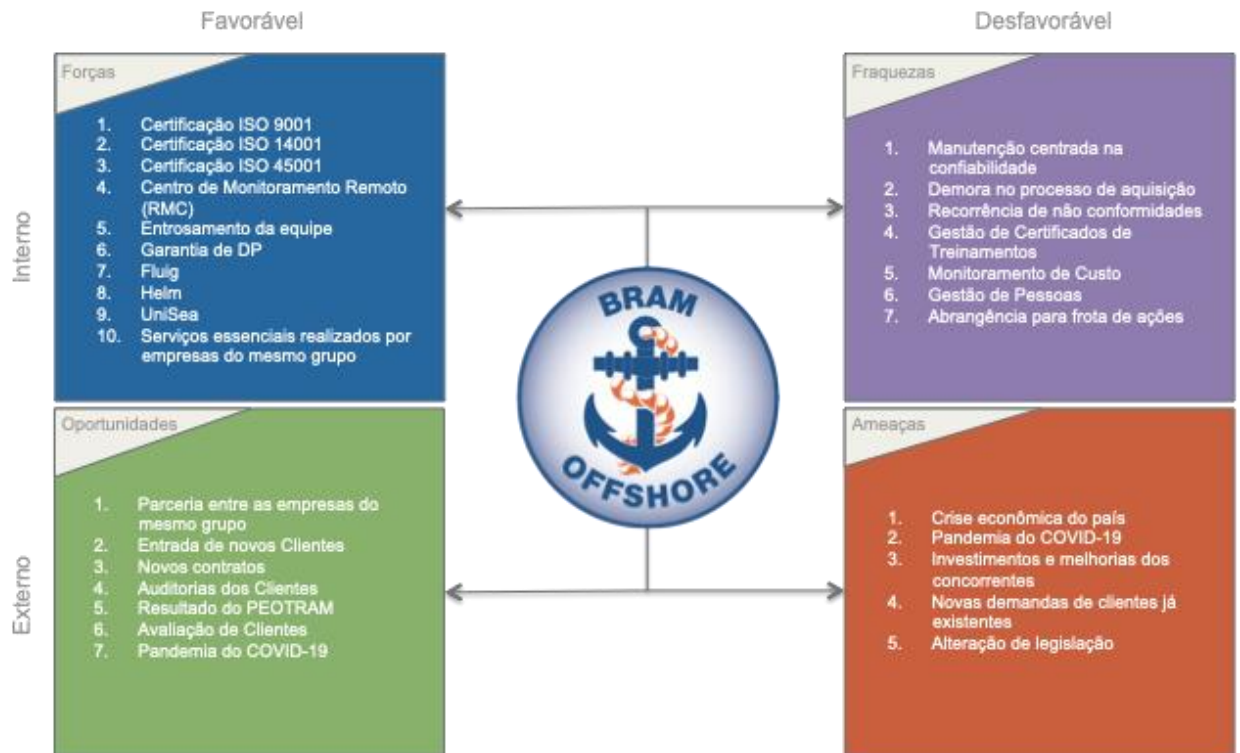
Nós trabalhamos juntos para alcançar o sucesso em equipe. Sempre trabalhando para a satisfação do cliente.

Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

Dentre os valores apresentados, destacamos três que são diretamente relacionados aos conceitos e abordagens apresentados nesse estudo: Respeito Mútuo & Justiça, Excelência Operacional e Trabalho em Equipe. Entendemos que Respeito Mútuo & Justiça são afetados pelos tipos de motivação e diferentes experiência vividas pelas quatro gerações demonstradas anteriormente, que a Excelência Operacional ao citar a paixão e excelência no trabalho é influenciada pela saúde mental e muito impactada pelos efeitos da pandemia de COVID19 e por fim, o Trabalho em Equipe é um resultado direto da relação da liderança com seus funcionários e vice-versa.

Para concluir a análise da situação atual da Bram Offshore, apresentamos a análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças feitas pelo Departamento de Qualidade da empresa como mostra a figura 6.

Figura 6: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA)



Fonte: Adaptado do Sistema de Gestão, Bram Offshore (2020).

Ao analisar as ameaças e fraquezas da empresa, chamamos atenção para a fraqueza “Gestão de Pessoas” e para a ameaça “Pandemia de COVID-19” como itens que serão diretamente afetados pelas soluções apresentadas nesse estudo.

4.3.3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste item apresentaremos os resultados da Pesquisa de Home Office feita com os funcionários administrativos da empresa Bram Offshore, de pesquisas de Desligamento feitas em um Departamento específico de Manutenção e do Benchmarking de tipos de Pesquisa de Clima feito nas empresas Metrô de SP e GOL Transportes Aéreos.

4.3.4 PESQUISA DE HOME OFFICE

Devido a pandemia de COVID19 que atingiu o Brasil a partir de março de 2020, a Bram Offshore foi obrigada a sugerir que seus funcionários administrativos trabalhassem em regime de Teletrabalho. Essa sugestão foi feita em caráter de emergência, sem que possíveis consequências a longo prazo ou custos fossem avaliados e a única preocupação no momento da decisão foi com o estado de calamidade em que o país se encontrava. A empresa precisou presar pela saúde e segurança de seus funcionários. Quase 18 meses após essa decisão ser tomada a empresa se vê em uma

situação que precisa definir qual será o futuro do regime de trabalho. No intuito de ouvir os funcionários foi acrescentada uma pergunta na avaliação de Desempenho de 2021, conforme abaixo:

Figura 7: Pergunta 15 da avaliação de Desempenho de 2021.

15. Com o fim da pandemia, qual opção de trabalho você acha melhor?

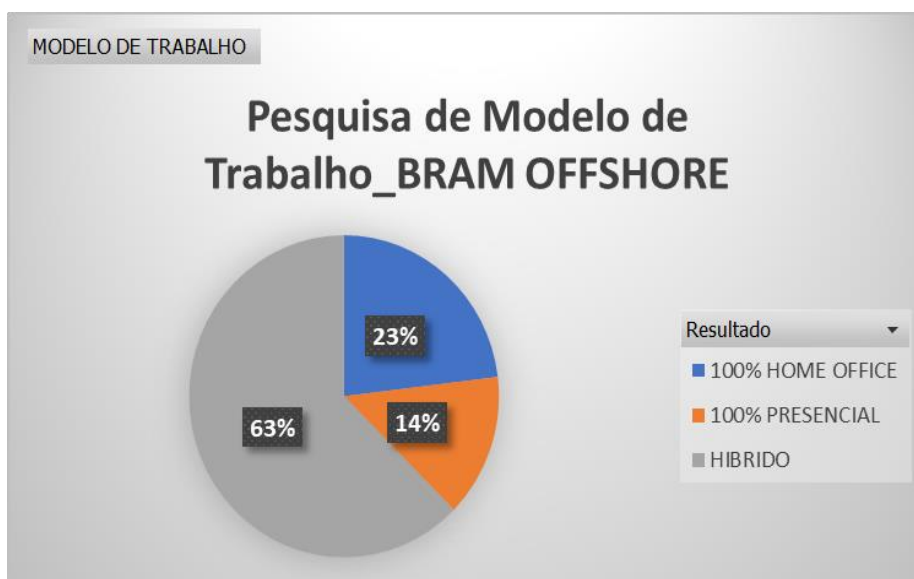
Eu (sua autoavaliação)

☆ 100% Home Office	☆ Híbrido (uma parte presencial na base e uma parte em Home Office)	☆ 100% Presencial (Base)
-----------------------	--	-----------------------------

Fonte: Adaptado do Sistema de Avaliação de Desempenho, Bram Offshore, 2021.

Dos 299 respondentes dessa pesquisa, 69 apontaram preferir o trabalho 100% em home office, 43 preferem 100% presencial e 187 preferem o regime híbrido que envolve três dias presenciais no escritório e dois dias em teletrabalho, conforme abaixo:

Figura 8: Resultado da pesquisa



Fonte: Adaptado pelos autores da Bram Offshore (2021).

Quando fazemos um recorte por gerações para estes resultados, vemos que em todas as gerações a opção escolhida é o trabalho híbrido como mostra o quadro 15 abaixo.

Quadro 15: Resultado da pesquisa Home Office

Resultado Pesquisa Home Office		
GERAÇÃO E OPÇÃO	VOTOS	PERCENTUAL POR GERAÇÃO
BABY BOOMER	14	
100% HOME OFFICE	3	21%
HIBRIDO	11	79%
GERAÇÃO X	131	
100% HOME OFFICE	27	21%
100% PRESENCIAL	26	20%
HIBRIDO	78	60%
GERAÇÃO Y	154	
100% HOME OFFICE	39	25%
100% PRESENCIAL	17	11%
HIBRIDO	98	64%
Total Geral	299	

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2021.

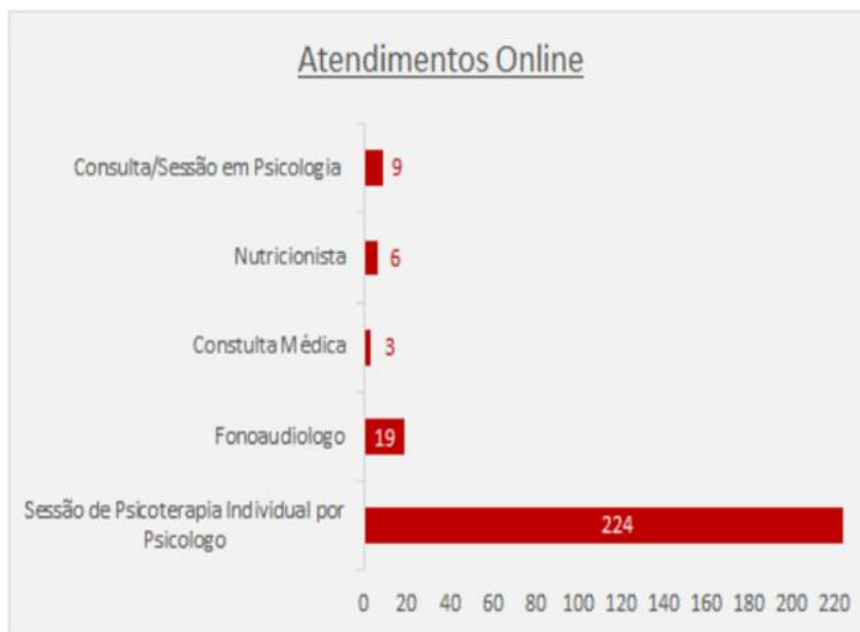
4.3.5 NÚMEROS DE SAÚDE MENTAL PÓS COVID

A apresentação de um comitê de saúde trimestral faz parte da rotina de administração de benefícios da empresa e, através dos números apresentados é possível identificar um novo problema trazido pela pandemia de covid19: a administração da saúde mental dos funcionários.

De acordo com informações apresentada no Comitê de Saúde realizado em setembro de 2021 entre a Bram Offshore e a empresa fornecedora de Seguro de Saúde, a quantidade de senhas distribuídas para tratamento de psicoterapia aumentou de 5.748 entre setembro de 2019 e agosto de 2020 para 8.259 entre setembro de 2020 e agosto de 2021. O aumento de gasto em reais foi de R\$ 257.555,87 para R\$ 408.042,20, ou seja, 58% de aumento absoluto.

Acrescentam-se a esses números o aumento de sessões de psicoterapia online que aumentaram de 64 no segundo trimestre de 2021 para 224 no terceiro trimestre, além da comparação deste uso com os demais atendimentos, conforme a figura 8 a seguir:

Figura 8: Atendimentos Online



Fonte: Adaptado do Arquivo Interno, Bram Offshore (2021).

4.3.6 PESQUISA DE CLIMA

A Bram Offshore não aplica nenhum tipo de pesquisa de clima com seus funcionários e, como parte da solução desse trabalho, entendemos ser importante ouvir os funcionários para ter um diagnóstico claro da organização e, dessa forma, direcionar as ações do Departamento de Recursos Humanos. Com esse objetivo, procuramos conhecer melhor dois tipos diferentes de Pesquisa de Clima: a pesquisa de Clima Tradicional e o eNPS, conceituados no início deste trabalho.

4.3.7 AVALIAÇÃO COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA

Em busca de apoiar e direcionar as ações do presente estudo, o departamento de Recursos Humanos da Bram Offshore inclui em sua avaliação de desempenho anual o item de “Competências da Liderança”, além de incluir a avaliação dos gestores por seus subordinados diretos. Ainda que o departamento de Recursos Humanos entenda que a empresa esteja em um estágio inicial na prática de gestão estratégica de pessoas e que provavelmente não haja maturidade suficiente por parte dos gestores para entender a avaliação de seus subordinados e dos subordinados para avaliar seus gestores de forma neutra, houve a concordância em

fazer a inclusão, mas as avaliações serão mantidas de forma confidencial. Os três pontos avaliados foram “Domínio Pessoal”, “Empowerment” e “Estratégia/Gestão”, com as definições no quadro 16 a seguir:

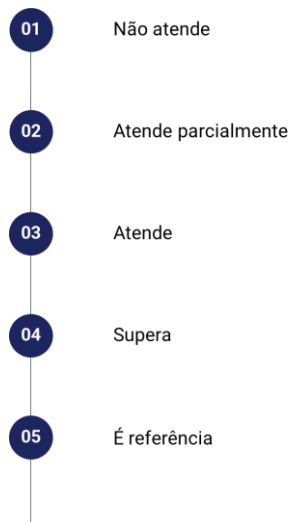
Quadro 16: Definições

Estratégia/Gestão, Empowerment e Domínio Pessoal
<p>1: Estratégia</p> <p>Conceito: Habilidade de planejar ações com antecedência, gerenciar o tempo, acompanhar e executar o que foi programado.</p> <p>Comportamentos: “Identifica e envolve as pessoas certas nos projetos. Lidera as pessoas levando em consideração seu perfil comportamental, habilidades e limitações?”; “Planeja e conduz reuniões eficazes?”</p>
<p>2: Empowerment</p> <p>Conceito: Capacidade de desenvolver seus liderados e manter a equipe motivada, treinada e inspirada para alcançar resultados.</p> <p>Comportamentos: “Dá feedback constante como ferramenta para o desenvolvimento?”; “Cria um ambiente de segurança psicológica, empodera o time e não faz micro gestão?”</p>
<p>2: Domínio Pessoal</p> <p>Conceito: Capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder.</p> <p>Comportamentos: “Leva em consideração o impacto emocional das suas ações nos sentimentos da sua equipe e das outras pessoas?”; “É capaz de pensar de forma clara e lógica no trabalho, mesmo sob pressão?”; “Assume a responsabilidade pelos erros da sua equipe, sem terceirizar a culpa para outros departamentos?”</p>

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

A avaliação foi feita por conceito e a escala de avaliação possuiu cinco estágios como mostra a figura 9 a seguir:

Figura 9: Os 05 estágios da escala de avaliação



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Os resultados da Avaliação foram divulgados no dia 27 de setembro de 2020. As respostas foram obtidas de 299 funcionários, sendo 63 deles gestores e 23 departamentos. Conforme esperado pelo departamento de Recursos Humanos, o item com menor pontuação foi a competência “Empowerment”, com média de 3,74. Quando se extrapola o resultado por departamento e por gestor nota-se que seis departamentos possuem pontuação média abaixo de 3,5 e 12 gestores específicos possuem pontuação média 3 ou abaixo de 3.

O resultado apresentado na pesquisa reforça a necessidade de fornecer treinamento para todos os gestores em termos de criação de um ambiente de confiança, empoderamento de seu time e relações de transparência com foco principalmente em saúde mental e empatia dentro das equipes.

5. DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO

Considerando o cenário pós pandemia apresentado e a intensificação das diferenças entre gerações neste novo cenário, a atração e retenção de colaboradores desafia a empresa a entender como montar um pacote de remuneração equilibrado e flexível que faça sentido para os colaboradores, com expectativas, condições e realidades na prestação de serviço diferentes. Conforme exposto, um dos aspectos da Remuneração Estratégica é a transmissão da estratégia através de mensagens e valores e um plano de compensação total bem estruturado deve ter uma visão integrada de todos os fatores que envolvem a satisfação, interesse e a necessidades de um colaborador envolvendo também sua autonomia e liberdade para realização. Somando-se a isso, entende-se que o salário pode não ser o fator principal de motivação de todas as gerações existentes, mas a ausência dele é inadmissível.

Ao apresentar o conceito de compensação total, pretende-se ampliar este entendimento para todos os elementos perceptíveis ao colaborador, como compensação por sua prestação de serviços, dessa forma, o clima organizacional, sua cultura e proposta clara dos valores da empresa, são elementos estratégicos que devem ser considerados nesse pacote de compensação e definidos pela alta gestão da empresa como diretrizes estratégicas para manter seus talentos.

5.1 PROPOSTA DE VALOR – PROGRAMA DE COMPENSAÇÃO TOTAL

Diante dos conceitos apresentados, a existência de quatro gerações no ambiente de trabalho, o cenário de saúde mental pós pandemia e o fato de que a Remuneração Fixa da Bram Offshore é fortemente regulada por Acordos Coletivos de categoria tendo sido os mesmos ajustados pelo INPC em todos os anos estando acima das demais empresas do mercado a proposta de valor deste estudo tem foco na criação do conceito de Compensação Total na Bram Offshore e visa criar um salário emocional na empresa com a proposição de ações específicas.

As ações serão detalhadas nos próximos itens e a apresentação dessa solução será feita através de uma mandala para apresentar os itens já existentes na empresa e os propostos, conforme a figura 10 abaixo:

Figura 10: Mandala



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Os itens trabalhados especificamente nessa proposta são “Nossos Valores”, “Nosso Desenvolvimento” e “Comunicar e Colaborar”, através das ações:

- Universidade Corporativa: a Bram Academy;
- Academia de Liderança;
- Mentoria Offshore e Reversa;
- Implementação de Pesquisa de Clima Organizacional com base no eNPS;
- Definição do novo regime de trabalho após a pandemia.

5.2 ELEMENTOS DA COMPENSAÇÃO TOTAL

5.2.1 UNIVERSIDADE CORPORATIVA: BRAM ACADEMY

A Bram Academy é a primeira proposta para a empresa Bram Offshore reagir aos impactos da pandemia de covid19. Ela nasce no ano de 2021 da necessidade de

reunir em um único local todos os treinamentos mandatórios e opcionais para a educação, treinamento e conscientização dos colaboradores e seu objetivo imediato é responder algumas perguntas surgidas em situações levantadas no contexto pandêmico considerando a realidade da empresa Bram Offshore:

A distância física entre as pessoas: Como manter o contato com aqueles que estão distantes? Como fazer treinamentos?

Auditorias Remotas e Necessidade de cumprir treinamentos obrigatórios: Como manter os certificados em dia e cumprir com as NRs e Auditorias seguindo as restrições demandadas pela Pandemia?

Questões Emocionais: O Home Office, a sobrecarga emocional, a preocupação com a saúde. Como atingir os valores das diferentes gerações?

Diante desse cenário, são definidas a missão e a visão da nova plataforma conforme a figura 11.

Figura 11: Visão e Missão



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Com base nessa Missão e Visão, sugerimos ações para influenciar o

colaborador a se tornar protagonista do seu processo de aprendizagem ativo e contínuo. Acredita-se que o desenvolvimento vai além do treinamento, dessa maneira, a Bram Academy incentiva as pessoas a buscarem novos conhecimentos ao encararem novos desafios e ao se relacionarem com outras pessoas e áreas, em todas suas interações.

Além disso, todas as ações tomadas e planejadas têm objetivos específicos no que tange a atração e retenção dos diferentes talentos em um mundo pós pandemia como mostra o quadro 16 a seguir:

Quadro 16: Ação e Objetivo

AÇÃO	OBJETIVO
Enquete para eleição da logo da nova escola corporativa	Criar um "burburinho" inicial e engajar todos os funcionários criando o sentimento de PERTENCIMENTO.
Divulgação da LOGO vencedora e do Workshop de Lançamento da Plataforma com CEO e Líderes.	Informar sobre a plataforma, mostrar os objetivos e convidar a todos os funcionários a fazerem parte do seu desenvolvimento. Ter o apoio da Liderança para que a ação funcionasse.
Reconhecimento dos Maiores Usuários da Plataforma	Incentivar os demais através do "reforço positivo" de exemplos. Motivar o relacionamento interpessoal.
Email Individual linkando o resultado da Avaliação de desempenho com cursos das Trilhas de Desenvolvimento.	Instigar os que não haviam acessado a plataforma e incentivar o desenvolvimento de Competências Comportamentais. Foco na Saúde Mental.
Campanha o COVID19 e a Bram Offshore, através da Plataforma.	Utilizar a plataforma como meio de comunicação, "obrigando" os funcionários a acessa-la para assistir aos vídeos da campanha do COVID19. Sensibilização e compartilhamento das vidas pessoais.
Formulário para sugestão de treinamento	Incentivo aos funcionários para sugerirem treinamentos que acham importante para seu desenvolvimento. Incentivo ao Protagonismo.
Disponibilização dos treinamentos para todos	Disponibilização até mesmo dos treinamentos técnicos para todos, para incentivar que conheçam assuntos diferentes e se sintam parte do todo.
Linkedin	Possibilidade de compartilhar os certificados no LinkedIn e página da Bram Academy com curiosidades. Utilização das redes sociais.

Fonte: Desenvolvido pelos Autores (2021).

A Bram Academy em um primeiro momento é a fermenta que servirá de base para que as demais propostas sejam colocadas em prática. A disponibilização de cursos para saúde mental será explorada na plataforma como um meio de desmistificar o assunto entre os funcionários e estimular que busquem ajuda nesse

sentido.

Os custos envolvidos foram apresentados a diretoria e já aprovados, assim como a opção pelo prestador de serviço *Crossknowledge*.

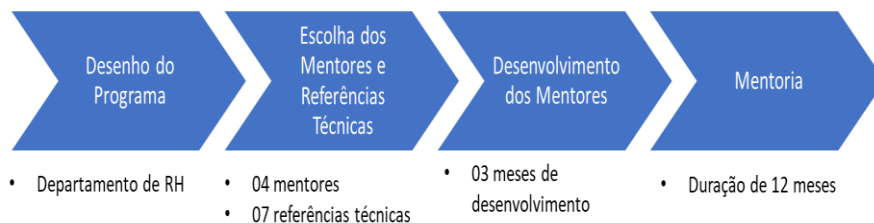
5.2.2 PROJETOS DE MENTORIA: OFFSHORE E MÃO DUPLA

Sugerimos que a Bram Offshore implemente dois tipos de programa de mentoria: a Mentoria Offshore e a Mentoria Mão Dupla, sendo o segundo nesse primeiro momento apenas para o público administrativo.

O intuito do Programa de Mentoria Offshore é acelerar o desenvolvimento de novos Oficiais enquanto desenvolvem-se também aspectos comportamentais, nunca abordados para tripulantes. Esse programa visa estimular o protagonismo desses funcionários, além de aumentar a sensação de pertencimento para os tripulantes uma vez que eles serão apresentados às demais áreas e processos da empresa. Através das reuniões de mentoria e da aproximação entre mentor e mentorado acreditamos que estamos criando um canal de confiança que auxiliará a administração da saúde mental, a gestão de pessoas estratégica e a integração entre o público administrativo e offshore. O programa será dividido em três fases, com duração de 12 meses e baseado em três pilares, conforme figuras 12 e 13 abaixo:

Figura 12: O Programa

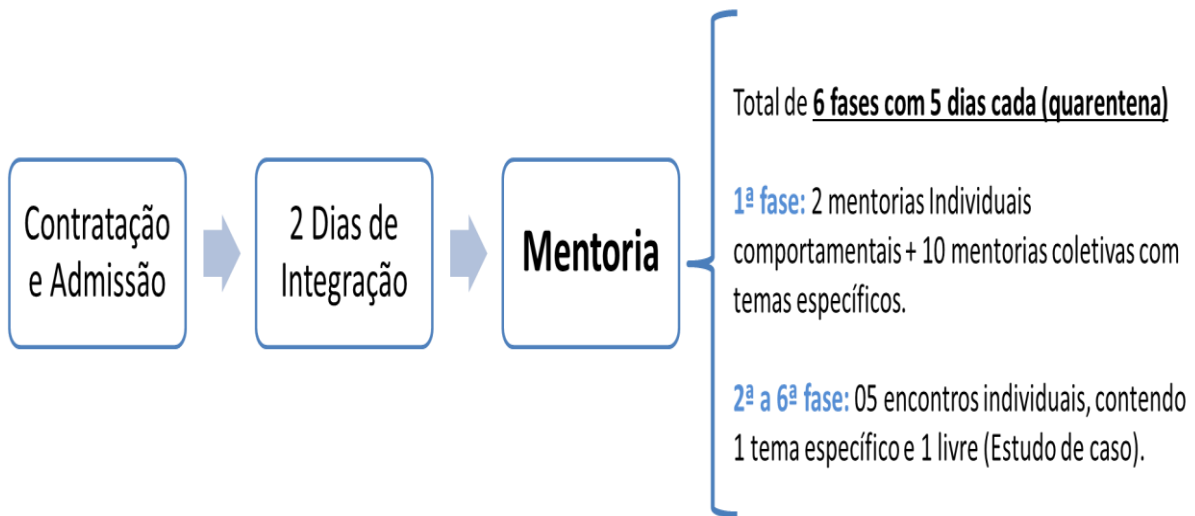
O Programa



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Figura 13: As fases do Programa

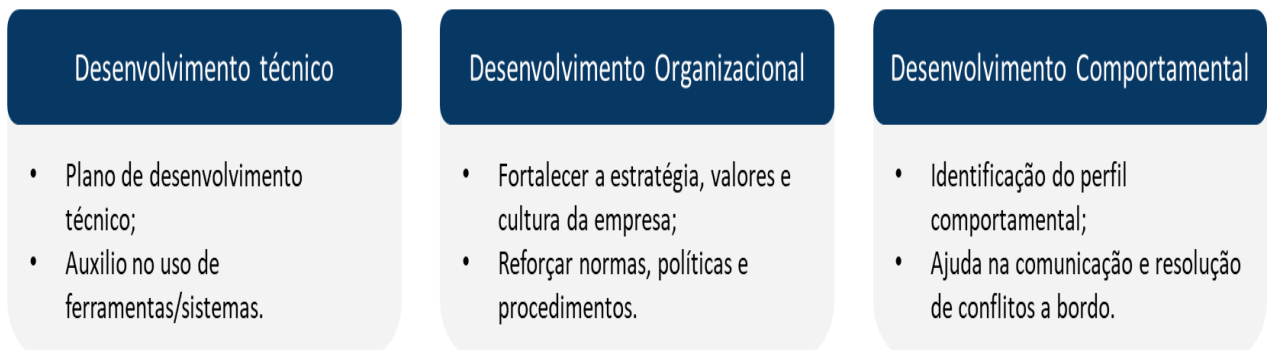
Fases do Programa



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

Figura 14: Os pilares

Pilares



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

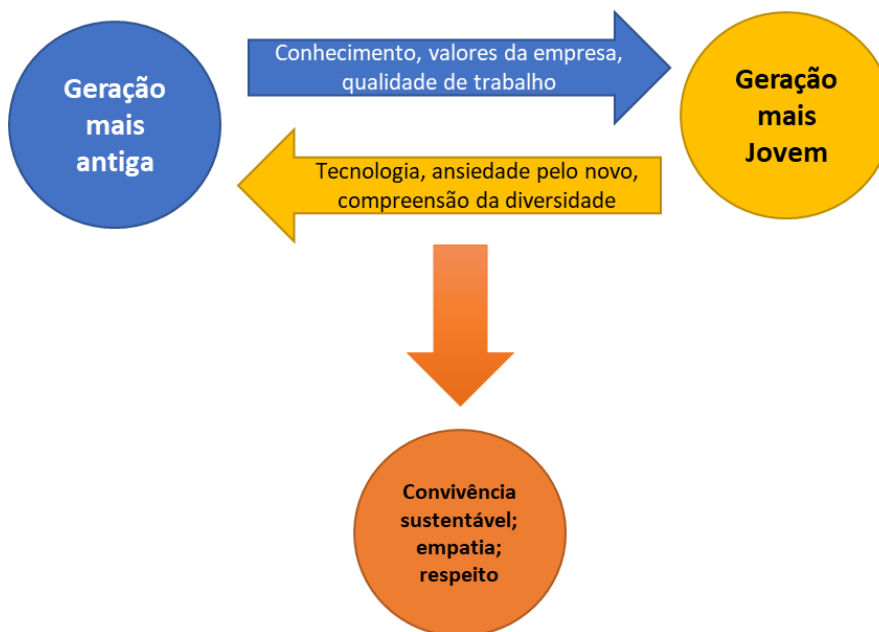
Os mentores envolvidos na Mentoria Offshore são quatro oficiais da empresa, sendo dois especializados em Náutica e dois especializados em Máquinas. Devido a restrição de embarque aos maiores de 60 anos pelo período pandêmico, essa é uma forma de reter funcionários antigos desenvolver um novo projeto sem o aumento de custo.

Em paralelo, é sugerida a ação da “Mentoria Mão-Dupla para o público administrativo. A mentoria mão dupla surge da necessidade de gerir talentos intergeracionais e é baseada na mistura dos conceitos de Mentoria Tradicional e

Mentoria reversa, apresentados nesse estudo. O objetivo da mentoria mão dupla é promover a troca entre indivíduos de diferentes gerações e, preferencialmente, de diferentes departamentos.

A troca proposta pela ação descrita vai além de funcionários juniores compartilhando seu conhecimento sobre tecnologia enquanto os mais antigos compartilham sua experiência. O ciclo de troca esperado é descrito na figura 15 abaixo:

Figura 15: Ciclo da Mentoria Mão Dupla



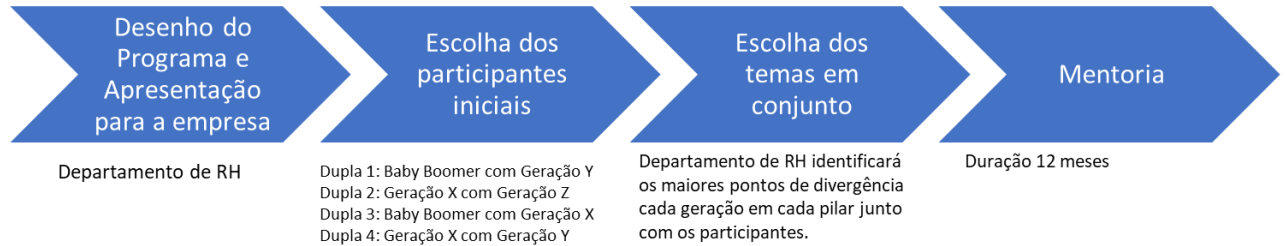
Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

O resultado esperado da ação é gerar uma organização sustentável com ambiente organizacional dinâmico e a capacidade de captar o que há de melhor em cada geração, além de desmistificar crenças existente no conflito de gerações.

Identifica-se também a importância em promover a mistura de departamentos além da mistura de gerações pois o perfil técnico e comportamental exigido para departamentos específicos são diferentes e ao misturá-los, haverá a promoção e estímulo a empatia entre gerações e perfis. Os pilares e a duração serão os mesmos da mentoria offshore adaptados a proposta de mão dupla, conforme demonstrado nas figuras 16 e 17:

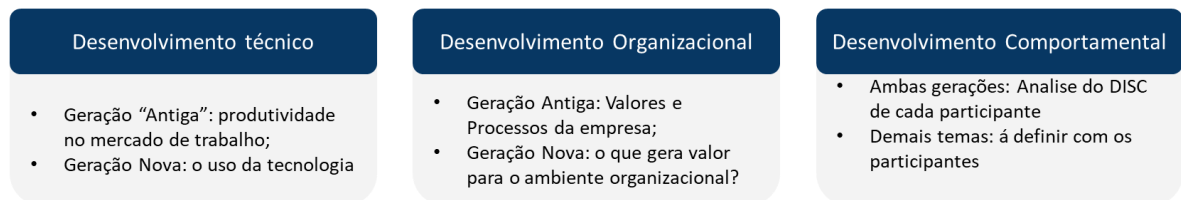
Figuras 16 e 17: O Programa e os Pilares da Mentoria Mão Dupla

O Programa



**a mentoria mão dupla iniciará com funcionários que já compõe o corpo de funcionários da empresa. A cada três meses serão criadas quatro novas duplas.*

Pilares:



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

5.2.3 ACADEMIA DE LIDERANÇA

A sugestão para a criação de uma academia de liderança surge para enfrentar os pontos de atenção levantados nesse estudo: saúde mental dos funcionários no momento pós-covid, o trabalho da competência “empowerment” mensurada na avaliação de desempenho, o fortalecimento dos valores da Bram Offshore e o convívio intergeracional no ambiente de trabalho.

Entende-se que todos os assuntos podem ser trabalhados em paralelo, mas a primeira abordagem da Academia será a respeito de saúde mental devido á urgência e gravidade do assunto. A escolha de trabalhar primeiro o assunto Saúde Mental com a liderança se dá pois, conforme conceituado, aproximadamente 70% das pessoas relacionam problemas de burnout ou estafa com seus líderes. É necessário que os líderes da organização entendam a verdadeira gravidade do assunto e, dessa forma, ajudem a criar um ambiente de segurança para os funcionários. Os demais assuntos serão trabalhados ao longo de 12 meses, conforme cronograma exposto na Figura 18:

Figuras 18: Cronograma Academia de Liderança



*O Webinar “Desmistificando a saúde mental” será veiculado para a empresa inteira em Novembro de 2021, para desmistificar o assunto entre todos.

Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

Durante os módulos serão propostos trabalhos e leituras para que o desenvolvimento continue acontecendo ao longo dos meses, além dos cursos que serão lançados na Bram Academy, alinhados com a estratégia de desenvolvimento focada na retenção de gerações, conforme quadro 17:

Quadro 17: Treinamentos da Bram Academy

CURSOS BRAM ACADEMY, LANÇAMENTO EM DEZEMBRO DE 2021		
NOME DO TREINAMENTO	COMPETENCIA	PUBLICO
Entender e avaliar a segurança psicológica	Empowerment/ Domínio Pessoal	LIDERES
Aumentar o desempenho por meio do feedback	Empowerment/ Domínio Pessoal	LIDERES
Encontre novas soluções com o design thinking	Capacidade analítica	TODOS
Desenvolver a empatia no ambiente de trabalho	Empatia e Respeito	TODOS
Elaborar mensagens eficazes com empatia	Empatia e Respeito	TODOS
Gerenciar o seu tempo e suas prioridades	Produtividade	TODOS
Definir uma base para o pensamento crítico	Capacidade Analítica/ Intligência emocional	TODOS
Impulsionar a produtividade compreendendo os sentimentos e as necessidades	Inteligência emocional/ domínio pessoal/ autodesenvolvimento	TODOS
Lidar com suas emoções	Inteligência emocional/ domínio pessoal/ autodesenvolvimento	TODOS

*itens marcados em laranja são diretamente ligados aos pontos de desenvolvimento propostos na Academia de Liderança

Fonte: Desenvolvida pelos autores (2021).

Os cursos mencionados na Bram Academy já estavam previstos no orçamento inicial aprovado para a Universidade Corporativa e as demais ações serão desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos.

5.2.4 IMPLEMENTAÇÃO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como apresentado ao longo deste estudo, para que uma empresa tenha sucesso na atração e retenção de seus talentos, é necessário que seus colaboradores sintam orgulho de trabalhar onde estão e é necessário também que eles sejam positivamente influenciados pelo Clima Organizacional. Para melhorar ou adequar suas ações organizacionais, a Bram Offshore precisa primeiro medir a percepção de seus colaboradores a respeito do Clima Organizacional existente na empresa para então implantar ações eficazes. Atualmente não existe nenhuma ferramenta ou pesquisa de clima que façam esse papel. Sendo assim, encontra-se a necessidade de aplicação de uma pesquisa e-NPS.

A pesquisa será aplicada nos moldes apresentados pela empresa BETA neste estudo e com o resultado dessa pesquisa espera-se que a Bram Offshore seja capaz de:

- Ter ciência da percepção autêntica dos colaboradores;
- Entender a diferença das percepções por funcionários Offshore e Administrativo, por Embarcação, por Diretoria e Faixa Etária;
- Traçar um plano de ação efetivo para aumento da pontuação.

A sugestão deste sistema se dá por ser um sistema que permite um processo contínuo, ouve a opinião individual de colaboradores e gera resultados palpáveis para melhorias internas e do serviço final.

A pesquisa será aplicada em Março de 2022 através da mesma ferramenta já utilizada hoje pela Bram Offshore para a Avaliação de Desempenho anual.

5.2.5 DEFINIÇÃO DO NOVO REGIME DE TRABALHO APÓS A PANDEMIA

Conforme conceituado no início deste trabalho juntamente com resultado de pesquisa implementada, concluímos que a empresa Bram Offshore deve implementar o modo de trabalho híbrido para seus funcionários administrativos. Será

necessário revisar os contratos de trabalhos vigentes para adequá-los a legislação vigente, além de propor uma forma de Ajuda financeira para os gastos extras que os funcionários terão em casa.

A sugestão do grupo é que os valores antes utilizados como auxílio de transporte sejam convertidos para a Ajuda em teletrabalho. Além disso sugerimos que o Departamento de Recursos Humanos juntamente com o Departamento de Qualidade da empresa desenvolva uma agenda de reuniões por departamento para que os funcionários não se sintam isolados em seus locais de trabalho e continuem interagindo entre suas equipes.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se, portanto, que a retenção e a atração de talentos no mundo pós pandemia é focada no desenvolvimento de um ambiente de trabalho que ofereça segurança psicológica e explore positivamente a convivência de gerações no mercado de trabalho. É importante ressaltar que não se deve priorizar nenhuma geração em específico e que é a convivência das quatro gerações e o estímulo da troca entre elas que gera valor competitivo para as organizações.

Administrar o ambiente intergeracional de forma a absorver os pontos positivos de cada geração será a grande vantagem competitiva apresentada pelas empresas no mundo pós-covid 19.

Acrescenta-se a esses fatores a necessidade de gerir com transparência, da aceitação da diversidade e da necessidade de ter gestores preparados em seu corpo de funcionários. Os salários e os benefícios continuam sendo importantes para a competitividade das empresas, sendo considerados os requisitos básicos para o plano de compensação total.

Por fim, ressalta-se a importância de que as ações propostas sejam revisitadas periodicamente, sejam estendidas a novos grupos de funcionários e não parem de acontecer após os meses definidos neste estudo.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Bruna Occhi. **Descubra o que diz a lei sobre a prática de home office nas empresas.** <https://ahgora.com/blog/home-office-lei/> Acesso em 26/08/2021.

CHIAVENATO, Idalberto; **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações-** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CINTRA, Josiane; DALBEM, Eloisa. **Comportamento organizacional.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A. 2016.

CORREIA, Henrique. **Direito do Trabalho.** 11. Ed. Salvador: Juspodivm, 2018.

BELO, A., & Accioly, S. (2015). A MENTORIA COMO INFLUÊNCIA DE PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. Caderno De Graduação - Ciências Humanas E Sociais - UNIT - ALAGOAS, 3(1), 185–200. Recuperado de <https://periodicos.set.edu.br/fitshumanas/article/view/1967> . Acesso em 20/08/2021.

BERSON, Adriana Aparecida. **Motivação nas Organizações: A Importância do Colaborador.** Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA- Assis, 2015.

<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211391210.pdf>. Acesso em 26/08/2021.

ESPÍNDOLA, Gabriel dos Santos *et al.* **Home Office em Tempos de Pandemia: um Estudo em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis.** Congresso USP de Iniciação Científica de Contabilidade. 2021. <https://congress USP.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3309.pdf> Acesso em 26/08/2021.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

FREDERICK F. Reichheld. The One Number You Need to Grow. Publicado em dezembro 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. Acesso em 29/08/2021.

FREIXO, Manoel João Vaz; **Metodologia Científica, Fundamentos, Métodos e Técnicas.** 2ª Edição. Lisboa: Editora Instituto Piaget, 2010. pag. 144.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2010.

KÄMPF, Cristiane. **A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento.** Publicado em 2011. Disponível em: http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S15197654201100070004&lng=en&nrm=iso . Acesso em 10/09/2021.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2

ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MEDEIROS, David Roberto; LIMA, Elaine Leite de. **Comunicação e educação corporativa**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

OSSO, Silvia. **Retenção de Talentos: práticas simples ajudam as empresas a se tornarem um lugar interessante para trabalhar**, 2009. <http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/fala-rh/retencao-de-talentos-praticas-simples-ajudam-as-empresas-a-se-tornarem-um-lugar-interessante-para-trabalhar.html>. Acesso em 27/08/2021.

RIBEIRO, Renato. Flexibilidade no Trabalho: Tudo sobre as diferenças entre Home Office e Trabalho Remoto. 2021. Acesso em 25/08/2021.

<https://blog.beerorcoffee.com/2021/01/21/home-office-e-trabalho-remoto/>

RODRIGUEZ, Diogo Antônio. **Ficar em casa dá trabalho, mas home office deve permanecer, dizem pesquisas**. UOL, São Paulo. 2021. <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/05/31/ficar-em-casa-da-trabalho-mas-home-office-veio-para-ficar-dizem-pesquisas.htm> Acesso em 20/08/2021.

SENADO, Agência. **Aprovada em 2017, reforma trabalhista alterou regras para flexibilizar o mercado de trabalho**, 2019. <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/05/02/aprovada-em-2017-reforma-trabalhista-alterou-regras-para-flexibilizar-o-mercado-de-trabalho> Acesso em 20/08/2021.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas Modernos de Remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TEIXEIRA, A. Felicidade S.A. – **Porque a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21**. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2012.

<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-cor-2200.pdf>. Acesso em 28/08/2021.

<https://www.bayer.com.br/pt/midia/bayer-promove-programa-de-mentoria-reversa-para-unir-diferentes-geracoes>. Acesso em 05/10/2021.

<https://blog.runrun.it/mentoria-reversa/>. Acesso em 09/10/21.

<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/06/1100056/3242-publicado.pdf>. Acesso em 10/10/2021.

VERGARA, Sylvia Constant. “Depoimento: Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional”, Revista de Administração Pública, 34, 2000.

