



C A P Í T U L O 7

DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA E PERCEPÇÃO DOS GESTORES: ANÁLISE EM UMA EMPRESA PRIVADA

Joana Laylla Martins do Nascimento

Graduada Administração pela Faculdade 05 de Julho (F5)
<http://lattes.cnpq.br/6377103436374712>
Faculdade 05 de Julho – F5, Sobral – CE, Brasil

Priscila Portela de Azevedo

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (PPGA/UECE)
<http://lattes.cnpq.br/0992373125670802>
<https://orcid.org/0000-0002-8283-2657>
Faculdade 05 de Julho – F5, Sobral – CE, Brasil

Daniele Rodrigues Damasceno

Mestre em Administração pela Universidade Caxias do Sul
<https://lattes.cnpq.br/4317177380707180>
<https://orcid.org/0009-0009-1959-0657>
Faculdade 05 de Julho – F5, Sobral – CE, Brasil

Israel Lucas de Oliveira Aguiar

Mestre em Ciências Contábeis com ênfase em Finanças
e Mercado Financeiro pela FUCEPE/ES
<http://lattes.cnpq.br/4424261223511139>
<https://orcid.org/0000-0001-6028-4226>
Faculdade 05 de Julho – F5, Sobral – CE, Brasil

Joaís Bento Ribeiro

Graduado em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).
Especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Inta (Uninta)
<http://lattes.cnpq.br/0187828198674777>
Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA, Sobral – CE, Brasil

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar competências de lideranças que influenciam no desenvolvimento de carreira em uma empresa privada. Líderes comprometidos e capacitados proporcionam transformações e desenvolvem equipes coerentes, promovendo união, motivação e reconhecimento das habilidades individuais. Equipes alinhadas melhoram o desempenho e a eficiência operacional, bem como conferem vantagem competitiva às organizações. O estudo possui

abordagem qualitativa de caráter exploratório. A coleta de dados qualitativos ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de uma empresa privada de saúde ocupacional. O estudo revela que a equipe tem uma necessidade de ser gerida por um bom líder, ficou evidente que colaboradores bem treinados alcançam metas e resultados de forma eficaz. A pesquisa alcançou os objetivos propostos inicialmente e o cumprimento dos pontos foram atendidos no decorrer das entrevistas, sugere-se uma ampliação de entrevistas em pesquisas futuras para identificar ainda mais requisitos no que tange à temática abordada.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Motivação. Treinamento. Equipe. Desenvolvimento de Carreira. Gestão de Pessoas.

CAREER DEVELOPMENT AND MANAGERS' PERCEPTION: ANALYSIS IN A PRIVATE COMPANY

ABSTRACT: The overall objective of this research was to analyze leadership competencies that influence career development in a private company. Committed and skilled leaders foster transformation and develop coherent teams, fostering unity, motivation, and recognition of individual skills. Aligned teams improve performance and operational efficiency, as well as conferring a competitive advantage to organizations. The study adopted a qualitative and exploratory approach. Qualitative data collection was conducted through semi-structured interviews with managers of a private occupational health company. The study reveals that the team needs to be managed by a good leader; it was evident that well-trained employees achieve goals and results effectively. The research achieved its initial objectives, and the objectives were met throughout the interviews. We suggest expanding the number of interviews in future research to further identify requirements related to the topic addressed.

KEYWORDS: Leadership. Motivation. Training. Team. Career Development. People Management.

1. INTRODUÇÃO

O século XX, após a Revolução Industrial, foi marcado por questões sobre a produtividade humana, despertando o interesse das organizações na busca do entendimento das condições que levam as pessoas a direcionarem seus esforços para alcançarem os objetivos e metas estipuladas pelas empresas. Com a globalização e as constantes mudanças no cenário mundial, exigem que as organizações trabalhem com maior velocidade. Consequentemente, as empresas precisam contar com pessoas cada vez mais atualizadas em seu campo de atuação. Desta forma, fica evidente a preocupação das corporações em ter em seu quadro de colaboradores, pessoas qualificadas, motivadas e que trabalhem com foco nos resultados (Robbins, 2009).

Desse modo, com um cenário de uma economia liberal, as organizações para sobreviverem necessitam de alcançar grandes lucros e bons resultados. Assim, o funcionário oferece a sua capacidade de trabalho englobando os seus conhecimentos e competências à empresa de que faz parte, pretendendo por sua vez, atender aos seus objetivos e projetos pessoais que, não raramente, visam a aceitação e o progresso. Essas motivações nem sempre são conciliáveis, o que pode se configurar como um conflito entre indivíduo e organização. Atualmente, uma das preocupações do indivíduo passa por encontrar caminhos que permitam a realização não apenas dos seus sonhos e desejos materiais, mas também que o possibilite encontrar um sentido para o seu trabalho, alcançando a plena realização profissional (Marques, 2016).

A carreira não é mais uma sequência dos diferentes empregos ao longo da vida ou promoções em um mesmo emprego, mas sim, como um processo construtivo, pessoal e socialmente, por meio dos significados atribuídos às escolhas profissionais realizadas. Ou seja, a carreira passa a ser compreendida como uma construção subjetiva, formada pelas significações de memórias passadas, experiências atuais e aspirações e expectativas futuras relacionadas ao trabalho, emergindo, portanto, de um processo ativo (Savickas, 1995).

Torna-se fundamental adquirir uma nova perspectiva do sistema de gestão de carreiras, apostando cada vez mais no desenvolvimento da carreira do indivíduo e não tanto na sua gestão. De fato, hoje em dia é vital apostar no desenvolvimento de competências que permitam possuir a adaptabilidade e a flexibilidade necessárias para lidar com a dinâmica e a incerteza do atual contexto de trabalho. As novas carreiras, também denominadas de carreiras contemporâneas ou as carreiras do século XXI, são assim encaradas como sendo dinâmicas e fluídas, sendo associada à mobilidade em 2006 por Sullivan e Arthur (2006) contrariando as carreiras tradicionais ou carreiras verticais perspectivadas como sendo lineares, mais estáticas e rígidas. Em 2021, o que Hirschi e Koen (2021) propõem é que a mobilidade profissional, referida anteriormente, é um conjunto de metas e objetivos que cada pessoa vai alcançando ao longo do seu percurso profissional.

No âmbito do desenvolvimento dos recursos humanos, as organizações implementam programas de mentoria formal com resultados positivos no desenvolvimento de carreiras e desenvolvimento pessoal, em particular o desenvolvimento pessoal, como liderança, criatividade, visibilidade, senso de valor e autoestima. Todos induzem resultados favoráveis na satisfação no trabalho, em processos de ascensão funcional ou de sucessão e comprometimento e sinergia organizacional que, por sua vez, fortalecem ou redefinem valores e cultura organizacional, reduzem a intenção de rotatividade e aumentam a retenção de funcionários (Chiavenato, 2022).

Contudo, o treinamento pessoal nas organizações é uma ferramenta estratégica de gestão, traduzida em ações capazes de contribuir para as melhorias do aprendizado e, transferência de conhecimentos com baixo investimento e de retenção e aproveitamento de uma matéria-prima imaterial valiosa como os talentos dos recursos humanos, com vista a melhorias da produtividade e da competitividade das organizações e da qualidade de vida dos colaboradores (BanerjeeBatist: Reio; Rocco, 2019).

Em outras palavras, ter uma pessoa modelo pode resultar em grandes satisfações no trabalho e em aprendizados sociais mais efetivos no desenvolvimento das habilidades. Assim, evidenciando a importância das pessoas no desenvolvimento de empresas e, por outro, a necessidade de ser criado um contexto proporcionador de motivação indutora de soluções colaborativas e capacidade de responder aos desafios (Fischer; França, 2002).

Partindo dessas considerações, o autor Schein (2009) salienta que a cultura organizacional reflete em benefícios visíveis e notórios para a melhoria da organização como um todo despertando o potencial de avanço no desempenho de carreiras, a importância desse estudo acompanha a necessidade de entender como os gestores desempenham a liderança e promovem o desenvolvimento de carreira de colaboradores em uma empresa privada na área de saúde o trabalhador, na cidade de Sobral, interior do Ceará.

Para responder a pergunta-problema, elaborou-se o seguinte objetivo geral: analisar as características da liderança que impactam o desenvolvimento de carreira dos colaboradores em uma empresa de medicina ocupacional.

Para responder a pergunta-problema propõe-se desenvolver os seguintes objetivos específicos: i) analisar as práticas de gestão de carreira implementadas pelos gestores na empresa privada estudada, identificando as estratégias utilizadas para promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores; ii) avaliar o impacto das ações dos gestores no crescimento e na satisfação dos colaboradores, verificando como essas práticas influenciam a retenção de talentos e o desempenho organizacional; iii) identificar quais habilidades e quais comportamentos contribuem para o crescimento profissional e como essas competências podem ser aplicadas para promover um ambiente organizacional favorável ao progresso individual e coletivo.

O objeto de estudo é uma empresa que fica localizada no estado do Ceará na cidade de Sobral que fornece serviços ligados a medicina ocupacional, tem 28 anos no mercado e emprega 20 colaboradores entre eles 18 mulheres e 02 homens.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança por competências

A liderança tem a capacidade de influenciar um grupo de pessoas desempenhadas para as funções que um líder quer que seja realizada. Hunter (2004, p.25). Robbins (2002, p. 219) constata a visão do autor e acrescenta, liderança envolve um processo de influência, as diferenças tendem a centrar-se em torno de si, a liderança deve ser não-coercitiva (o oposto de usar autoridade, recompensas e castigo para exercer influência sobre os seguidores) e ser distinta de gerenciamento.

Segundo Casado (2002), algumas das características que um bom líder precisa e deveria ter são: empatia, comunicar-se bem, saber dar feedbacks, ser criativo, flexível, amável, está aberto a novas experiências, lidar bem com conflitos e ter inteligência emocional. Os líderes que têm empatia podem perceber como e quando o colaborador está desmotivado e assim buscar formas de motivá-los para alcançar os objetivos desejados. Os níveis de motivação variam de acordo com cada indivíduo nenhuma pessoa motiva outra, entretanto, é preciso reconhecer as necessidades e desejos dos funcionários, oferecer condições favoráveis para então conseguir atingir determinados resultados.

Ao final do século passado, as empresas e a sociedade em geral, passaram de fato a perceber que o sucesso das organizações dependia inerentemente das pessoas e, nesse contexto, a relação de empresa e funcionários deveriam ser de cooperação e não tratar o colaborador como um recurso (Chiavenato, 2022). De acordo com o autor, apesar de as pessoas sempre terem sido importantes para as organizações, foi somente por volta de 1990 que os colaboradores começaram a ser valorizados. Segundo o autor, na era da informação, temos o início da gestão de pessoas, que assumiu o papel de consultoria interna, sendo uma das ferramentas mais importantes para o sucesso e crescimento das organizações. Para adquirir um bom desempenho profissional, o administrador necessita ter três tipos de habilidades, que segundo o criador dessa tipologia são de natureza: técnica, humana e conceitual.

A Gestão de Pessoas tem como função relacionar os interesses da organização com os dos colaboradores, visando sempre o aumento da produtividade. Gerir pessoas é uma tarefa complexa onde as pessoas devem ser tratadas como pessoas dotadas de características pessoais e profissionais. Neste contexto, a gestão de pessoas pode ser definida não simplesmente pelas atividades que executa, mas pelos resultados que agrega à organização através de uma visão analítica que incorpore os interesses da organização à execução pelos colaboradores levando em consideração suas características.

2.2 Motivação, conceitos e teorias

A motivação é baseada em emoções, em especial, no desejo por experiências positivas e tentar ao máximo evitar experiências negativas. Fato que varia de acordo com a realidade de vida do ser humano. O que é positivo para uma pessoa, pode não ser positivo para outra pessoa (Ribeiro; Passos; Pereira, 2018). O impulso que motiva o ser humano pode vir de um estímulo interno (intrínseco), como metas, objetivos e projetos pessoais; ou externo (extrínseco) do ambiente em que o indivíduo vive, como por exemplo: elogios, reconhecimento e recompensa financeira (Wyse, 2018).

O conceito de motivação foi se desenvolvendo e evoluindo ao longo do tempo e perceber como os indivíduos são motivados é um processo complexo. As Teorias Motivacionais apresentam quais os fatores atuam sobre o indivíduo para criar ou modificar o seu comportamento. No âmbito psicológico e administrativo, tais teorias embasam a construção de programas de motivação, de satisfação, de produtividade e de trabalho em equipe (Ferreira; Dias, 2017).

A obra *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*, (Robbins; Judge; Sobral, 2010) aborda as teorias clássicas da motivação, sendo uma delas a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow. Teoria que discorre sobre a motivação humana através de uma hierarquia, visualizada como uma pirâmide, que organiza as necessidades humanas em escala de importância e de influência.

Subdivide-se em necessidades básicas e secundárias. As necessidades básicas se referem alimentação, abrigo e segurança; as secundárias são aquelas que as pessoas adquirem ou desenvolvem por meio de treinamento, experiência e convivência com outras pessoas. Especificando os dois grupos, respectivamente, tem-se a divisão em cinco tipos distintos que são: Fisiológicas, Segurança, Sociais, de Autoestima e de Autorrealização. A teoria sugere que, à medida que se vai conquistando cada etapa, não mais provocam motivação para novos esforços (Oliveira; Silva, 2013; Miranda; Barbosa, 2016).

Segundo Fiorelli (2003), a evolução das teorias administrativas demonstra mudanças na relação entre empregado e empregador. Existem vários estilos de comportamento dos colaboradores, estilos de liderança e formas de condução das organizações, mostrando a importância do líder e das suas relações. O autor McGregor, apresentado por Robbins, Judge e Sobral (2010) discorre sobre as Teorias X e Y, que abordam sobre os estilos das pessoas, seus comportamentos e suas ações dentro das organizações. Propôs duas visões distintas do ser humano. Com base na Teoria X o trabalho é desagradável para a maioria das pessoas, e, neste estilo mecanicista e negativo, os gestores devem orientar ou até coagir os funcionários para que eles trabalhem. Diferentemente, para a Teoria Y, os gestores acreditam que os funcionários podem compreender o trabalho como algo natural. Enfatiza-se nesse

conceito, o potencial inerente do homem, para crescer e desenvolver-se, um gênero baseado nas concepções modernas, a respeito do comportamento que representa o ser humano como criatura auto ativadora, interiormente controlada e ambiciosa, desejosa de responsabilidades (Zwicker; Oliveira; Löbler, 2018).

Outro ponto que merece destaque é com relação a qualidade de vida no trabalho que possui significados que refletem os valores e as práticas predominantes na organização. Os aspectos que envolvem ambiente de trabalho, relações interpessoais, recursos e equipamentos disponíveis, alimentação, saúde, segurança, remuneração, reconhecimento e controle do nível de estresse, precisam de atenção, visto que promovem na empresa um ambiente mais propício para geração de conhecimento e melhorias nos processos de trabalho e trazendo maior satisfação para seus funcionários (Silva; Oliveira, 2018).

2.3 Treinamento e Desenvolvimento

Com a aceleração da produção de conhecimentos e dinamicidade dos ambientes laborais a temática do Desenvolvimento Profissional (DP) vem ganhando relevância e novos contornos. O desenvolvimento profissional é um processo contínuo que envolve o aprimoramento de habilidades, conhecimentos e atitudes relacionadas à sua carreira e ao ambiente de trabalho. Nesse sentido, trata-se de uma jornada pessoal que visa potencializar o seu crescimento e evolução no contexto profissional.

De fato, desenvolver competências no trabalho tornou-se um conceito central para compreender as mudanças que passaram a ocorrer no sistema de desenvolvimento das pessoas (Gondim; Souza; Peixoto, 2013). Assim, o conceito de DP assume um sentido amplo no ambiente laboral e refere-se a um conjunto de ações de indução de aprendizagem para ajudar a organização e as pessoas a atingirem os seus objetivos. O desenvolvimento estaria associado, pois, tanto a ações de aprendizagem que ocorrem formalmente no ambiente de trabalho, como também a ações de aprendizagem informal que decorrem das experiências cotidianas dos trabalhadores (Flach; Antonello, 2010; Mourão *et al.*, 2015).

O processo de amadurecimento profissional, associado à experiência laboral e ao crescimento das pessoas em suas fases de DP associa-se à aquisição e ao aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Tal processo, por sua vez, é considerado, em muitos casos, como preditores do desempenho no trabalho e da condição de empregabilidade.

Dessa forma, é exigido do trabalhador que ele se mantenha atualizado e aberto a novos conhecimentos para que diante de tantas transformações possa conhecer e aplicar os novos significados ao mundo do trabalho (Abbad; Loiola; Zerbini; Borges-Andrade, 2013). Assim é que, do trabalhador do século XXI, exige-se mais do que o conhecimento específico das tarefas de um posto de trabalho. Esses trabalhadores

precisam ser plurais, dominar os saberes específicos de uma determinada área do conhecimento e, simultaneamente, ter visão sistêmica que lhe permita fazer adaptações no seu fazer laboral. Portanto, o mundo do trabalho atual requer que os trabalhadores possuam múltiplas competências para que haja o DP, destacando-se: aprender a conhecer, a fazer, a viver junto com outras pessoas e a ser (Abbad *et al.*, 2013).

Mascarenhas (2008) define Gestão Estratégica de Pessoas como toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao implementar uma estratégia para a organização tenham percepção das estratégias da empresa. Gestão de pessoas traz essa visão de um indivíduo como um todo, onde as empresas precisam entender que é necessário se habituar a ter uma visão voltada para o “eu individual” e não somente para o fator social, como se todos os indivíduos fossem um único sistema com poucas variáveis diferenciais. Lidar com pessoas é uma tarefa moderna e ousada e às vezes pode se tornar difícil quando não se têm estratégias bem definidas.

3. METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, foram utilizadas abordagem e técnica de natureza qualitativas. A tipologia da pesquisa se caracteriza como descritiva. Como técnica de coleta de dados se utilizará de entrevista individual semiestruturada presencial onde serão gravadas com anuência do entrevistado, norteada com roteiro por tópicos-guia que busca a obtenção de dados descritivos na perspectiva da investigação crítica ou interpretativa e estuda as relações humanas nos mais diversos ambientes, assim como a complexidade de um determinado fenômeno a fim de decodificar e traduzir o sentido dos fatos e acontecimentos (Merriam, 1998).

As entrevistas foram realizadas com dois gestores, um homem e uma mulher, chamados João e Ana, ambos são os donos da clínica de saúde ocupacional. João trabalha diretamente com o setor de comercial e tem uma visão mais objetiva e Ana trabalha do setor pessoal tem um pensamento mais humanista. João e Ana são nomes fictícios para representar os gestores.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

EMPRESA				PRIVADA			
Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Área de atuação	Tempo de empresa	Tempo como gestor	Local da empresa
João	M	38	Superior Completo	Gestão comercial	03 anos	03 anos	Sobral
Ana	F	38	Superior Completo	Gestão de pessoas	03 anos	03 anos	Sobral

Fonte: elaborado pela autora (2024).

A análise de dados foi realizada conforme análise de conteúdo de Bardin (2002). O autor destaca que a análise de conteúdo interessa tanto às condições de quem produz a mensagem (o emissor e seu contexto), quanto de quem a recebe bem como os efeitos que ela produz. Desse modo, ele aponta que, na análise de conteúdo, organizam-se em torno de três polos cronológicos: a pré-análise; a análise do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Contudo, não há fronteiras nítidas entre a coleta das informações, o início do processo de análise e a interpretação.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

4.1 Liderança por exemplo

Os principais fatores do comportamento organizacional, destacam-se a motivação, a liderança, a comunicação e a cultura organizacional. Esses elementos determinam a maneira como os colaboradores interagem entre si e com os clientes, além de influenciarem diretamente a eficiência e a produtividade. A liderança por exemplo, tem um papel central na criação de um ambiente que estimule a participação ativa e o comprometimento dos funcionários (Limongi-França, 2006).

Sempre pelo exemplo e pela autoridade com resultados, né? Os números estatísticos não mentem, então dessa forma que a gente procura demonstrar (João).

Destaca-se, na fala do gestor a importância do exemplo para a equipe, pois afirma que os números não mentem e que através disso ele demonstra o que precisa ser desenvolvido na equipe. De acordo com a fala do João entende-se que o colaborador é avaliado apenas pelos números, onde a avaliação de desempenho deve ser capaz de mensurar a quantidade e a qualidade do trabalho executado, assim como o tempo despendido para fazê-lo (Na-nan; Chaiprasi; Pukkeeree, 2018).

Desse modo, o método utilizado deixa uma lacuna para entender o colaborador como um todo, a avaliação de desempenho no trabalho caracteriza-se como ferramenta da gestão de pessoas. Envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas (Brandão; Guimarães, 2001).

4.2 Treinamento

A implantação de treinamento serve como um processo de transformação, pois os funcionários treinados são transformados em trabalhadores capazes, e assim, desenvolvidos para assumir novas responsabilidades (Macian, 1987). Para tanto, elenca-se o que disse Ana e o João a seguir.

Sim, sim, foi o fato de elas não estarem sabendo como que era o processo meio que elas estavam se perdendo e não estavam conseguindo alcançar o resultado que a gente esperava, então ter entrado para repassar de fato como que os processos deveriam ser executados de forma correta. Foi uma segurança que a equipe recebeu, né ela se sentiu mais segura dentro daquilo que ela estava executando. Ela soube a execução correta, ficou claro? (Ana).

Identifico a necessidade de treinamento quando estão desalinhados por algum motivo e não entregam o resultado esperado (João).

Para identificar a necessidade de treinamento para a equipe os gestores analisam as métricas de erros nos setores e quando os erros diminuem eles entendem que o setor está alinhado e a equipe está fazendo os processos da forma correta. É importante ressaltar que, quando os colaboradores recebem treinamento, eles se sentem mais satisfeitos e seguros com seu trabalho.

Conforme as falas elencadas, percebe-se que a empresa parece realizar treinamentos apenas quando se identifica alguma lacuna ou necessidade. Dessa forma, parece não existir um programa de treinamento implantado que aconteça de forma planejada, integrada e com periodicidade e que garanta um processo de treinamento e desenvolvimento contínuos.

É importante que a empresa invista em programas de treinamento e capacitação contínua para seus funcionários com foco em habilidades interpessoais, gestão de tempo e resolução de conflitos. Por exemplo, podem melhorar o comportamento dos colaboradores e a eficiência no serviço prestado. O desenvolvimento contínuo também demonstra que a empresa valoriza o crescimento profissional de seus funcionários, o que aumenta sua motivação e comprometimento (Wagner; Hollenbeck, 2020).

4.3 Desenvolvimento de competências

Para iniciar o assunto sobre desenvolvimento, Chiavenato (2022) discute sobre a influência que o ser humano recebe do ambiente social, em se adaptar a normas e valores sociais vigentes e aceitos. Dessa maneira, entende-se que essa influência enriquece ou modifica os padrões de quem está aprendendo.

Colocando em situações desafiadoras, onde se comprovam quem está querendo crescer de forma correta, respeitando seus colegas que trabalhado sempre e colocando em situações de trabalho em equipe para que aquela pessoa prove que ela está preocupada com todos, entregando o setor resolvido e não só com o serviço dela, provando merecer uma oportunidade de liderança naquele setor (João).

Estabelecimento de metas em equipe, cooperação e integração de novos colaboradores, designação de novas responsabilidades, assim a gente consegue acompanhar o que aquele colaborador consegue de fato desempenhar (Ana).

Para criar esse perfil, os gestores utilizam-se de situações do cotidiano para testar o colaborador e analisar como ele desempenha a função repassada. Desse modo, eles qualificam e disseminam o conhecimento.

Porém não existe de forma efetiva um avaliador de desempenho, de acordo com (Darics, 2020), o gerenciamento de equipe não é uma tarefa fácil, os líderes devem exercer a gestão de desempenho e a falta desse acompanhamento leva a falta de dados concretos, o que pode levar a tomadas de decisões erradas.

4.4 Metas

Ao buscar atingir metas dentro de uma organização os colaboradores da empresa devem entender quais competências devem ser desenvolvidas para conseguir entregar bons resultados, e quais as metas a serem atingidas, qual o prazo e o que deve ser feito para alcançá-las. Para isso, os membros da equipe contam com a ajuda do líder que possui a função de ser o facilitador no processo de desenvolvimento de performance (Anastacio; Weber, 2023).

Com metas a serem atingidas no ano, planos de cargos e carreiras e premiações anuais, com retorno positivo nos clientes, mostrando quanto nosso trabalho é diferente e importante (João).

Dessa forma, entende-se que, para ter uma equipe que gera resultado ela precisar estar com os objetivos bem estabelecidos, entender do processo que ela faz para que ela possa ter discernimento das prioridades. Saber diferenciar o que é importante do que é urgente; ser independente e estipular metas alcançáveis e que motivam o grupo a seguir mais firme e mais determinado são pontos que fazem uma equipe ser de alta performance (Sales, 2013).

4.5 Conflitos x Alinhamento

Frequentemente, são realizadas pesquisas que buscam esmiuçar as relações entre o comportamento humano e os resultados organizacionais, evidenciando uma conexão estratégica entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. Estudos científicos indicam que a contratação e a motivação dos funcionários alinhados aos objetivos da organização resultam em impactos positivos, tanto em níveis operacionais quanto em escalas mais amplas das organizações (Rozika; Dharma; Sitorus, 2018).

Existem diversas situações de conflitos, mas eu acredito que uma especial. Seria uma intervenção quando a gente percebe que existe um conflito ali entre os líderes, que é onde a gente deveria estar tendo o maior processo de cooperação. Quando existe um conflito a gente ter que intervir é um pouquinho complicado (Ana).

A capacidade de adaptar-se às mudanças e de resolver conflitos internos de maneira construtiva foi identificada como uma competência essencial para líderes de equipes de alto desempenho. Sem uma liderança forte e presente, os colaboradores podem se sentir desamparados, o que gera ineficiência e conflitos internos (Chiavenato, 2022).

4.6 Motivação

O processo de motivação da equipe deve ser instaurado pelo líder como uma prática diária em seu cotidiano. As lideranças contemporâneas assumem essa responsabilidade entendendo a importância da motivação e do reconhecimento de seus colaboradores (Coelho; Sousa, 2021).

Para a motivação da equipe a gente mostra quais são os objetivos de crescimento da empresa e dos colaboradores, mostrando até onde eles podem chegar e é repassado os feedbacks positivos, dando espaço para uma comunicação mais clara e criar essa colaboração deles também (Ana).

A motivação está dividida em três pontos, conforme descrito por Pink (2010). Ponto um: está ligada a um impulso biológico associado ao instinto de sobrevivência humano. Ponto dois: o ser humano busca recompensa por suas atividades e evita punições por seus atos. Ponto três: representa um avanço em relação às anteriores, sendo relacionada ao prazer intrínseco que o colaborador encontra ao realizar suas tarefas, independentemente de recompensas ou punições. Compreender as necessidades individuais e reconhecer as habilidades de cada colaborador é fundamental, pois isso permite trabalhar sua motivação e alinhar as tarefas de acordo com as suas competências. Dessa forma, vários autores buscam compreender o principal significado que leva o indivíduo a obter motivação pessoal (Oliveira; Estivalet, 2019).

4.7 Feedbacks

O *feedback* é um recurso de mostrar o caminho para o crescimento pessoal dos participantes de um grupo, fazendo com que os mesmos consigam enxergar as suas dificuldades e saber lidar melhor com elas (Consoni, 2010).

Eu utilizo ambas as abordagens, adaptando as necessidades do momento. Os feedbacks são estruturados de forma integrativa. Estar dando tantos pontos positivos quanto áreas de melhoria (Ana).

Analisando a falada da Ana entendesse que o retorno para o colaborador se faz necessário para que ele possa entender como está o andamento dele dentro da organização para que ele possa ser elogiado pela forma que trabalha ou sendo orientado a trabalhar da maneira que a organização precisa. O *feedback* utilizado

dentro das organizações potencializa mudanças. Estar disposto a dá *feedback* e a receber ajuda no desenvolvimento pessoal tanto da parte da liderança quando da equipe, o *feedback* é uma ferramenta importante para a aproximação da empresa com seus funcionários (Rocha; Luz, 2020).

4.8 Resultado x Demissão

Empresas de serviços que investem em uma cultura organizacional sólida, que valorize o colaborador e o atendimento ao cliente, têm maiores chances de alcançar resultados positivos e manter-se competitivas no mercado. Uma cultura organizacional bem definida pode promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo (Johann, 2013).

O resultado negativo de não bater a meta do setor, mas não por falta de motivação ou orientação, ou por falta de compromisso da parte de alguns trabalhadores, os que não estavam comprometidos foram desligados da empresa (João).

A fala do gestor afirma que quando o colaborador não entrega o resultado esperado pela empresa eles são demitidos. Esse parâmetro é medido através de metas. Tal depoimento demonstra o efeito sobre a equipe, diante de tanta pressão apresenta-se como um desafio recorrente nas empresas de serviços. Muitas vezes os funcionários estão sujeitos a condições de trabalho estressantes, como pressão por resultados rápidos e a necessidade de lidar diretamente com reclamações de clientes. Essas condições podem gerar insatisfação e, conseqüentemente, uma queda na motivação, o que afeta o desempenho e a qualidade do serviço (Marques, 2016).

5. ANÁLISE DA NARRATIVA TOTALIZANTE

Após a finalização da análise e discussão dos resultados têm-se a narrativa totalizante como forma de apresentação a entrega da pesquisa através do alcance dos objetivos geral e específicos. O objetivo geral da pesquisa se propôs em analisar as competências de liderança que impactam o desenvolvimento de carreira dos colaboradores em uma empresa de medicina ocupacional, por meio das narrativas identificou-se que os gestores possuem papel crucial em proporcionar um ambiente que promova o desenvolvimento dos colaboradores, pois é função do mesmo fazer com que os membros da equipe se sinta motivada e através da motivação a equipe gere resultado.

O primeiro objetivo específico se propôs analisar as práticas de gestão de carreira implementadas pelos gestores na empresa privada, identificando as estratégias utilizadas para promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores eles utilizam o cotidiano entregando responsabilidades para a equipe e analisando quem melhor desempenha cada papel.

O segundo objetivo específico avaliou o impacto das ações dos gestores no crescimento e na satisfação dos colaboradores, verificando como essas práticas influenciam a retenção de talentos e o desempenho organizacional, identificou-se nas entrevistas que a liderança pelo exemplo é citada com um fator primordial, pois é implantada essa forma de liderar mostrando sempre resultados para a equipe se espelhar e mostrar que pode chegar no objetivo proposto.

Por último, o terceiro objetivo específico identificou quais habilidades e comportamentos contribuem para o crescimento profissional e como essas competências podem ser aplicadas para promover um ambiente organizacional favorável ao progresso individual e coletivo, o treinamento foi um tema destaque nas falas pois promove um ambiente de constante aperfeiçoamento. No entanto, ressalta-se que a empresa precisa implantar programas efetivos e constantes de treinamento, de forma a ser adotada essa política e uma cultura de desenvolvimento.

Sendo assim, embora a pesquisa tenha alcançado os objetivos propostos inicialmente e o cumprimento dos pontos foram atendidos no decorrer das entrevistas, sugere-se uma ampliação de entrevistas em pesquisas futuras para identificar ainda mais requisitos no que tange a temática abordada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revela que a equipe tem uma necessidade de ser gerida por um bom líder que a faça sentir-se motivada. Ficou evidente que colaboradores bem treinados não só alcançam metas e resultados de forma eficaz, mas também em prazos mais curtos.

A promoção de um diálogo aberto dentro da equipe, permitindo que os membros se expressem e participem ativamente de discussões e decisões é fundamental para compreender diferentes pontos de vista e fomentar um ambiente mais acolhedor para todos, além do fato dos membros se sentirem parte da equipe, o processo de diálogo aberto faz com que os mesmos transmitam experiências vividas.

Mostrou como é importante dentro de uma empresa um medidor de desempenho que abranja o colaborador como um todo e não são os números e como a avaliação qualitativa também se faz necessária. Além disso, é interessante, possuir membros com habilidades e experiências distintas para aplicar suas contribuições de forma colaborativa e respeitosa. Esses pontos são importantes para o sucesso do grupo no ambiente organizacional.

Para a área da administração, as principais contribuições deste estudo buscam evidenciar a importância da liderança eficaz a partir da compreensão de líderes comprometidos e capacitados para transformar grupos em equipes de alta

performance. Identificar as práticas e as estratégias efetivas de como estruturar, motivar e envolver equipes de maneira a maximizar a eficácia e a eficiência organizacional.

Outra contribuição decorre do estudo das competências interpessoais para enfrentar os desafios contemporâneos para a criação de um ambiente propício para o alto desempenho. E, sobretudo, no campo da competitividade organizacional, a contribuição decorre na compreensão de como equipes bem treinadas e focadas são essenciais em um cenário empresarial inovador onde a diferenciação e a inovação são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade no mercado.

Sendo assim, o estudo nas áreas de desenvolvimento de equipe é sempre essencial para desenvolvimento de bons profissionais, procurar sempre compreender os processos motivacionais é a evolução que esse meio vem atingindo ajuda no auxílio de como os gestores devem gerir a sua equipe.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; LOIOLA, E.; ZEBINI, T.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprender em organizações e no trabalho. In: BORGES, Lúvia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 497-527.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CASADO, T. **O indivíduo e o grupo, a chave do desenvolvimento**. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

COELHO, F. A.; SOUSA, R. B. High-performance teams and the role of the leader in their construction and development. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 3, p. e42310313216, 2021. DOI: [10.33448/rsd-v10i3.13216](https://doi.org/10.33448/rsd-v10i3.13216).

CONSONI, Bianca. **A importância do feedback**. Assis: Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA), 2010.

DARICS, Erika. E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. **International Journal of Business Communication**, v. 57, n. 1, p. 3-29, 2020.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SOUZA, José Júlio de; PEIXOTO, Ana Lúcia Almeida. Gestão de pessoas. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (org.). **As pessoas, o trabalho e as organizações: disciplinas a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 343-374.

JOHANN, S. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. São Paulo: Saraiva, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACIAN, Maria Luiza. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

NA-NAN, Khahan; CHAIPRASIT, Kanokwan; PUKKEEREE, Pradorn. Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 35, n. 10, p. 2436-2449, 2018.

OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 11, p. 1-17, 2019. DOI: [10.21118/apgs.v4i11.6300](https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.6300).

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 2018.

ROCHA, M. M. S.; LUZ, C. N. M. A importância da comunicação nas organizações. **Revista Multidebates**, Palmas, v. 4, n. 3, ago. 2020.

SALES, E. Qual o verdadeiro papel do consultor empresarial? **Administradores.com**, 11 nov. 2013.

SAVICKAS, M. L. Aconselhamento construtivista para indecisão de carreira. **The Career Development Quarterly**, v. 44, p. 363-373, 1995.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. Tradução: Silvio Floreal Antunha. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

WYSE, R. M. Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. **Revista Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 36, p. 1134-1141, 2018.

ZWICKER, A. M.; OLIVEIRA, L. R.; LÖBLER, M. L. Teorias de Herzberg e McGregor: um comparativo entre os setores administrativos público e privado. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v. 31, p. 108-128, 2018.