

Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos

Vol. I Nº 4
2024



SUMÁRIO

EXPEDIENTE	03
APRESENTAÇÃO	04
ARTIGOS	05
GESTÃO DE TALENTOS E O DESENVOLVIMENTO DE RESKILLING E UPSKILLING NA ERA DIGITAL	06
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADA EM FEEDBACK CONTÍNUO VERSUS MODELOS TRADICIONAIS: UMA REVISÃO CRÍTICA	28
LIDERANÇA ADAPTATIVA EM TEMPOS DE INCERTEZA: CRISES E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	59
A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO (EMPLOYEE EXPERIENCE)	84

EXPEDIENTE

REVISTA ELETRÔNICA GESTÃO E RECURSOS HUMANOS

Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos, Volume I. Número 4. Ano 3 –
2024 – ISSN: 2764-6327

CENTRO BRASILEIRO DE PÓS-GRADUAÇÃO FACULDADE CENBRAP

Marcos Henrique Mendanha
Presidente do Centro Brasileiro de Pós-graduação e
Diretor da Faculdade CENBRAP

Fernando Silva Tiago
Diretor Adjunto e
Coordenador Pedagógico da Faculdade CENBRAP

CORPO EDITORIAL

EDITORES

Profa Dra Rosiane Dias Mota (Faculdade CENBRAP)
Prof Esp Marcos Henrique Mendanha (FACULDADE CENBRAP)

CONSELHO EDITORIAL

Prof Dr Vinicius Oliveira Seabra Guimarães (Faculdade CENBRAP)
Profa Dra Rosiane Dias Mota (Faculdade CENBRAP)
Profa Ms Márcia Helena de Castro Moura (UNICEUB)
Profa Ms Lucimar Duarte (Faculdade CENBRAP)
Profa Ms Maria Raimunda Pinto Cardozo (Faculdade CENBRAP)
Profa Esp Tércia Duarte Almeida (Faculdade CENBRAP)
Prof Esp Márcio Jesus dos Santos (FACLIONS)

ENDEREÇO

Faculdade CENBRAP. Sede: Av. 4ª Radial, 1748 - St. Pedro Ludovico, Goiânia - GO,
74830-130. E-MAIL revista@cenbrap.edu.br SITE
<https://faculdade.cenbrap.edu.br/Publicacoes/RevistaGestaoRH>.

Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos, Volume I. Número 4. Ano 3 – 2024 –
ISSN: 2764-6327

APRESENTAÇÃO

É com satisfação que publicamos a edição de número 4 da Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos (Volume I, Ano 3 – 2024, ISSN: 2764-6327). Este número traz reflexões e análises críticas sobre temas que estão moldando a realidade da gestão de pessoas e das organizações em um cenário de transformação digital, mudanças estruturais e novos desafios no mundo do trabalho.

Abrindo esta edição, o artigo “Gestão de Talentos e o Desenvolvimento de Reskilling e Upskilling na Era Digital” discute como as organizações têm enfrentado a necessidade de qualificação contínua, destacando a importância das estratégias de atualização e reinvenção de competências para a sustentabilidade profissional e competitividade empresarial.

Na sequência, o artigo “Avaliação de Desempenho baseada em Feedback Contínuo versus Modelos Tradicionais: uma revisão crítica” apresenta um olhar comparativo sobre métodos contemporâneos e clássicos de avaliação, explorando suas potencialidades, limites e impactos sobre a motivação, engajamento e desenvolvimento dos colaboradores.

O terceiro artigo, “Liderança Adaptativa em Tempos de Incerteza: crises e mudanças organizacionais”, aborda a necessidade de líderes preparados para lidar com cenários instáveis e desafiadores, ressaltando competências essenciais para a gestão em períodos de crise e para a condução de transformações estratégicas.

Finalizando este número, o artigo “A influência da Cultura Organizacional na Experiência do Funcionário (Employee Experience)” analisa de forma abrangente o papel da cultura empresarial na construção de ambientes de trabalho mais engajadores, inclusivos e capazes de fortalecer a satisfação e retenção de talentos.

Assim, esta edição reafirma o compromisso da Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos em promover discussões relevantes e atuais, capazes de contribuir para o avanço do conhecimento científico e para a prática profissional na área de gestão. Desejamos a todos uma leitura enriquecedora e inspiradora.

Boa leitura!

Conselho Editorial

ARTIGOS

GESTÃO DE TALENTOS E O DESENVOLVIMENTO DE RESKILLING E UPSKILLING NA ERA DIGITAL¹

Tércia Duarte²

RESUMO

As rápidas transformações tecnológicas e do mercado de trabalho contemporâneo impulsionam a necessidade de uma Gestão de Talentos Humanos (GTH) estratégica, focada no desenvolvimento contínuo de competências. Este artigo de revisão explora a GTH no contexto da era digital, com ênfase nas estratégias de upskilling (aprimoramento de habilidades existentes) e reskilling (aquisição de novas habilidades para novas funções). Analisa o impacto da coexistência de diversas gerações no ambiente de trabalho e as mudanças no perfil do profissional, que agora exige flexibilidade, resiliência, inovação e criatividade. A pesquisa destaca como a automação e a inteligência artificial tornam o upskilling e o reskilling urgentes para capacitar os funcionários, desenvolvendo as chamadas metaskills (sentir, ver, sonhar, fazer, aprender). Aborda os desafios na implementação dessas estratégias e o papel fundamental da Educação Corporativa (EC) e de tecnologias na gestão de pessoas para garantir a competitividade organizacional. Conclui-se que investir

¹ Nota da Autora: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

²E-mail: profalucimarduarte@cenbrap.edu.br e Mini Currículo: Graduada em Administração, com especialização em Gerência Empresarial e mestrado em Ecologia e Produção Sustentável. Docente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Recursos Humanos, com experiência em TCCs e bancas avaliadoras. Atua também como palestrante, consultora, ministrando minicursos, treinamentos e assessoria em implantação de sistemas de qualidade em empresas.

no desenvolvimento contínuo dos talentos é crucial para o sucesso em um mundo em constante transformação.

Palavras-chave: Gestão de Talentos Humanos; Upskilling; Reskilling; Metaskills; Educação Corporativa; Era Digital; Gerações; Competências; Inovação.

1. Introdução

O cenário global contemporâneo é marcado por uma transformação tecnológica acelerada, que tem remodelado drasticamente a forma como as pessoas vivem e trabalham, bem como a maneira de conduzir negócios. Em um mundo com alto volume de informações e conhecimentos cada vez mais diversos, o capital intelectual transformou-se no ativo mais valioso para as empresas, sendo as pessoas e seus conhecimentos os verdadeiros impulsionadores da evolução e competitividade organizacional. Diante dessa realidade, a Gestão de Pessoas deixou de ser uma função meramente burocrática para assumir um papel central no cenário estratégico das organizações.

Gerenciar pessoas tornou-se um desafio complexo, especialmente com a coexistência de diferentes gerações no mercado de trabalho, cada uma com suas particularidades, formas de motivação e potenciais conflitos. Profissionais de baixa qualificação tornaram-se obsoletos, abrindo espaço para aqueles com conhecimento intelectual e capacidade de gerar inovação. A tarefa de encontrar, selecionar e manter esses profissionais de diversas gerações exige que a Gestão de Talentos Humanos (GTH) compreenda suas motivações e antecipe os conflitos inerentes a essa diversidade.

Nesse contexto de rápidas mudanças, incertezas e a crescente influência da inteligência artificial e automação, surge uma demanda urgente por estratégias de desenvolvimento de competências que permitam aos colaboradores manterem-se relevantes e produtivos. Upskilling (aprimoramento de habilidades existentes) e reskilling (aquisição de novas habilidades para novas funções) emergem como pilares fundamentais da Educação Corporativa (EC). Essas estratégias são essenciais não apenas para capacitar funcionários,

mas também para desenvolver metaskills – habilidades críticas para a inovação na era da robótica.

De acordo com o Fórum Econômico Mundial (2017), estima-se que 65% das crianças em idade escolar de hoje se formarão em empregos que ainda não existem. Além disso, estudos da McKinsey & Company sugerem que até 2030, cerca de 375 milhões de trabalhadores precisarão mudar de categoria ocupacional devido à automação. Essa projeção sublinha a urgência de implementar upskilling e reskilling nas organizações que desejam estar preparadas para as mudanças tecnológicas e o novo perfil do trabalhador, caracterizado por flexibilidade, resiliência evolutiva, inovação e criatividade.

Neste artigo, busca-se analisar a intersecção entre a Gestão de Talentos Humanos e as estratégias de reskilling e upskilling, explorando seus impactos no desenvolvimento de competências para a era digital.

2. Metodologia de Revisão

Para a elaboração deste artigo, foi realizada uma revisão bibliográfica de natureza exploratória, baseando-se em livros, artigos científicos e portais especializados. A coleta de dados buscou adquirir conceitos e conhecimentos que fundamentam a compreensão da Gestão de Talentos Humanos, as diferentes gerações no mercado de trabalho, o desenvolvimento de competências, e as estratégias de upskilling e reskilling, especialmente no contexto da era digital e da influência da inteligência artificial e automação.

A pesquisa foi guiada pela necessidade de compreender a visão estratégica da Gestão de Recursos Humanos para o aproveitamento da atual situação da era digital, identificando métodos para cada tipo de organização e as competências necessárias para o colaborador neste novo cenário.

A síntese crítica das informações permitiu construir uma compreensão abrangente sobre a gestão de talentos e o desenvolvimento de upskilling e reskilling como respostas às demandas da era digital.

3. Desenvolvimento

3.1. A Gestão de Talentos Humanos (GTH) na Era Digital

3.1.1. Definição e Evolução da GTH

A área responsável por gerenciar pessoas nas organizações passou por diversas denominações, sendo "Recursos Humanos (RH)" a mais popular. Contudo, com a evolução dos processos administrativos, percebeu-se que as pessoas são muito mais do que meros recursos; são elas que impulsionam a empresa a novos caminhos e a capacitam a competir com outras organizações. Chiavenato (2020) aponta que encarar funcionários como recursos os padroniza e os controla para o máximo resultado, ignorando suas individualidades. Em contraste, organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros de negócios, reconhecendo-os como fornecedores de conhecimento e inteligência, constituintes do capital humano e intelectual. Essas empresas investem no desenvolvimento e capacitação, além de reconhecer e incentivar seus resultados.

A Gestão de Talentos Humanos (GTH) é definida por Chiavenato (2020) como a aplicação dos modelos e conceitos da moderna Gestão Humana, focada na gestão dos talentos e competências que as pessoas aprendem, possuem e aplicam. Não se trata de gerir pessoas em si, mas de desenvolvê-las, empoderá-las e alavancá-las. A GTH reconhece a individualidade de cada ser humano e busca alinhar seus talentos às funções e objetivos organizacionais de forma a criar uma relação ganha-ganha, preocupando-se com o bem-estar e motivação dos funcionários. Um talento, nesse contexto, é alguém que possui competências capazes de gerar vantagem competitiva para a empresa, as quais são construídas a partir de conhecimento, habilidade, julgamento e atitude.

Os objetivos da GTH são diversos, mas o principal é auxiliar a organização a atingir seus objetivos e missão. Para isso, é crucial conhecer a organização para traçar estratégias específicas, desenvolver, treinar e aplicar as competências dos colaboradores, e manter a ética empresarial e o comportamento responsável com a sociedade. A GTH também deve monitorar o comportamento de gestores e colaboradores, considerando que as redes sociais expandiram o escopo dessa observação, podendo impactar a relação do colaborador com a empresa.

A GTH opera através de seis processos básicos:

1. Agregar Talentos e Competências: recrutamento e seleção.
2. Engajar Talentos e Equipes: socialização, saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
3. Aplicar Talentos e Competências: gestão de desempenho, modelagem do trabalho, relacionamento.
4. Recompensar Talentos e Equipes: remuneração, incentivos, benefícios.
5. Desenvolver Talentos, Equipes e Organizações: treinamento, desenvolvimento e gestão do conhecimento corporativo.
6. Monitorar Talentos e Equipes: bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

A estrutura do órgão de GTH também se diferencia da departamentalização tradicional, exigindo uma equipe multifuncional e dinâmica, capaz de atuar em todos os processos e níveis hierárquicos para apoiar a organização em seus objetivos e na conquista de vantagens competitivas.

3.1.2. O Impacto da Era Digital na GTH

A era digital, impulsionada pela 3ª Revolução Industrial, transformou o ciberespaço em um meio de comunicação essencial, instrumentalizado pela informática e internet. Essa transformação tem impactado profundamente a área de Gestão de Pessoas, remodelando a forma como as organizações gerenciam seus ativos humanos. O RH estratégico, nesse cenário, precisa adquirir conhecimentos tecnológicos e adaptar as ferramentas digitais para otimizar o trabalho.

A revolução digital proporcionou ao RH acesso a uma vasta quantidade de dados, permitindo obter *insights* valiosos sobre desempenho, clima, engajamento e preferências dos colaboradores. A análise desses dados permite decisões mais embasadas, identificando áreas de desenvolvimento e criando programas de treinamento personalizados. A tecnologia se tornou fundamental para o sucesso das empresas, automatizando atividades manuais

e liberando tempo para estratégias de maior valor. Ferramentas digitais remodelaram procedimentos burocráticos como recrutamento e seleção, cálculos de folha de pagamento com precisão e economia de tempo, e o acompanhamento de informações em tempo real para decisões rápidas.

A comunicação interna também se transformou com a implementação de aparelhos eletrônicos, aumentando a velocidade de produção e facilitando a interação entre equipes e departamentos. A tecnologia nuvem, por exemplo, simplificou os sistemas de gestão, tornando-os acessíveis a pequenas e médias empresas. Essas inovações impulsionam a necessidade de aprendizado contínuo e a implementação de upskilling e reskilling.

3.2. O Cenário do Mercado de Trabalho e o Perfil do Trabalhador na Era Digital

3.2.1. O Novo Perfil do Trabalhador

O mercado de trabalho atual é profundamente influenciado pelas tendências e inovações, forçando empresas e organizações a uma constante adaptação. A pandemia de COVID-19, por exemplo, impulsionou inovações tecnológicas que possibilitaram o teletrabalho e o modelo híbrido, com horários flexíveis e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Nesse contexto, o perfil do profissional também precisou mudar, adaptando-se e demonstrando flexibilidade como requisito primordial. Alice Maneschy (2023) identifica quatro características essenciais do novo perfil do trabalhador:

- **Flexibilidade:** Essencial devido às rápidas alterações no cenário corporativo e à expansão dos horizontes empresariais pela tecnologia.
- **Resiliência evolutiva:** Capacidade de se recuperar de fases críticas, com aprendizados profundos e o desejo de progredir profissionalmente.
- **Inovação:** Deixou de ser desejável para se tornar obrigatória, englobando não apenas ferramentas tecnológicas, mas também a maneira de pensar e agir dos trabalhadores.
- **Criatividade:** Anda de mãos dadas com a inovação, sendo uma habilidade esperada para propor soluções e aprimorar tarefas.

A baixa produtividade no Brasil, com uma taxa de apenas 0,6% ao ano nos últimos 40 anos, reflete um ambiente de negócios que desencoraja a competição e induz a má alocação de recursos. A produtividade, que está diretamente ligada ao crescimento econômico, é impulsionada por investimentos em treinamento e educação, que capacitam e qualificam os trabalhadores para produzir mais com menos recursos, tempo e esforços. Isso reforça a necessidade de desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

3.2.2. A Convivência de Diferentes Gerações

No mercado de trabalho atual, coexistem quatro gerações principais:

- **Baby boomers:** Nascidos entre 1954 e 1964. Valorizam carreira profissional estável, construção de patrimônio, realização pessoal, sucesso material e reconhecimento social. Têm maior gosto pela segurança do trabalho e identificação com ele. Preferem métodos mais tradicionais de trabalho e têm maior dificuldade com a tecnologia.

- **Geração X:** Nascidos entre 1965 e 1981. Desejam crescimento e assumir diferentes funções. São próximos aos baby boomers na valorização da segurança no trabalho e gostam do que fazem, entendendo a importância de seu trabalho para a evolução organizacional. Preocupam-se em equilibrar vida pessoal e profissional e preferem estudos online.

- **Geração Y (Millennials):** Nascidos entre 1982 e 1994. Viveram a transição para a era digital e buscam satisfação pessoal no trabalho. São mais propensos a trocar de emprego por vontade própria. Valorizam o conhecimento, o estímulo para buscar aprendizado fora da organização e o compartilhamento de experiências com colegas. Apresentam mais habilidades individuais e são mais ligados às relações interpessoais. Tendem a preferir autonomia e não se prender a bens materiais ou a uma única organização. Compartilham a preocupação com o estresse em cargos de liderança.

- **Geração Z (Centennials):** Nascidos entre 1994 e 2010. Cresceram com tecnologia, redes sociais e internet, sendo independentes e multitarefas. Têm o imediatismo como característica principal. Possuem imensa facilidade com novas tecnologias e um senso maior de responsabilidade social e

ambiental. Apresentam-se mais interessados e animados com a empresa do que as gerações anteriores e mostram-se satisfeitos com promoções. Encaram as maiores responsabilidades de cargos de liderança como mais interessantes e se preocupam com o estresse.

A convivência dessas gerações gera tanto motivações distintas quanto potenciais conflitos. Baby boomers e Geração Y, por exemplo, podem ter conflitos relacionados à disciplina, foco e abertura a novas ideias. A Geração Y zela pela praticidade e informalidade, o que pode causar estranhamento em gerações mais antigas. A Gestão de Talentos Humanos (GTH) deve atentar para esses conflitos e motivações, personalizando estratégias e entendendo as particularidades de cada colaborador. A flexibilidade é um ponto importante para todas as gerações, permitindo uma vida de maior qualidade e o cumprimento das obrigações.

3.3. Conceituação e Importância de Upskilling e Reskilling

3.3.1. Definições de Upskilling e Reskilling

Diante das rápidas transformações tecnológicas e do mercado de trabalho, upskilling e reskilling tornaram-se estratégias fundamentais para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos profissionais.

- **Upskilling:** Derivado do inglês "aprimoramento", refere-se ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos adicionais que complementam as habilidades já existentes de uma pessoa. O objetivo é tornar os profissionais mais eficientes e produtivos em suas funções atuais e prepará-los para novos desafios, garantindo alta performance. Pode incluir a aprendizagem de novas tecnologias, ferramentas ou técnicas relevantes para a profissão.

- **Reskilling:** Derivado do inglês "requalificação", é um processo mais abrangente de aquisição de competências e entendimentos completamente novos e diferentes do que uma pessoa possui atualmente. Isso ocorre quando as capacidades existentes se tornam obsoletas devido a mudanças no mercado de trabalho ou na profissão. O reskilling capacita o profissional para

ocupar uma posição de maior responsabilidade na empresa ou para uma transição de carreira, caso a função seja extinta por automação, por exemplo.

Ambas as técnicas são importantes para a atualização e desenvolvimento contínuo dos talentos profissionais, sendo consideradas estratégias fundamentais para manter-se competitivo no mercado de trabalho atual. Elas também ajudam as empresas a manter sua força de trabalho atualizada e eficiente, oferecendo oportunidades de aprendizado e desenvolvimento.

3.3.2. O Papel da Educação Corporativa (EC)

A Educação Corporativa (EC) é o caminho para o desenvolvimento dessas competências, com a GTH planejando treinamentos que permitam acompanhar as mudanças em curto espaço de tempo. Organizações investem em EC para acompanhar as novas tendências tecnológicas, permitindo que os colaboradores passem por upskilling ou reskilling para se qualificarem em um cenário de incertezas. A EC precisa se atentar às novas necessidades da era digital, abrindo espaço para novas funções como arquiteto de nuvem, curador de conteúdo, e designer de experiência.

A necessidade de ações de EC é cada vez mais evidente para acompanhar os avanços tecnológicos. Pesquisas indicam que uma parte significativa dos executivos de negócios acredita que mais de um quarto de suas equipes precisarão ser treinadas em novas funções para utilizar as novas tecnologias. O upskilling e o reskilling visam preparar os profissionais para essa nova realidade, sendo uma ação urgente para organizações que desejam estar preparadas e abertas às mudanças.

3.4. Competências para a Era Digital: Metaskills

3.4.1. O Conceito de Competência

O conceito de competência é multifacetado e evoluiu ao longo do tempo. Inicialmente, o termo designava uma pessoa qualificada para realizar algo. McClelland, na década de 1970, avançou o debate ao focar em atitudes e comportamentos, questionando a visão tradicional de que o bom desempenho

depende apenas do Quociente de Inteligência (QI). Para ele, o desempenho ideal é baseado em um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e motivações. Zarifian (1999) destacou que o trabalho deixou de ser um conjunto de tarefas descritivas de um cargo para se tornar uma extensão da inteligência prática do indivíduo diante de situações mutáveis e complexas.

Diferentes autores apresentam definições que convergem na ideia de que competência é a capacidade de mobilizar e integrar conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos em um contexto profissional para gerar resultados e valor. É um processo dinâmico, mutável, observável e avaliável, manifestado em ações e comportamentos.

3.4.2. Tipologias de Competências

As competências podem ser classificadas em:

- **Competências técnicas (hard skills):** Conhecimentos específicos para o exercício de uma atividade ou cargo, como idiomas, ferramentas, técnicas, processos e normas.
- **Competências comportamentais (soft skills):** Características comportamentais do indivíduo, como trabalho em equipe, comunicação, liderança, criatividade, resolução de conflitos e flexibilidade.
- **Competências coletivas ou organizacionais:** Conjuntos de conhecimentos e habilidades da organização, divididas em básicas (para atingir metas), seletivas (para se diferenciar no mercado) e essenciais (para vantagem competitiva de longo prazo).

3.4.3. Metaskills: Os Talentos para a Era da Robótica

As metaskills, ou meta-habilidades, são consideradas essenciais para aprofundar o conhecimento e especificá-lo, sendo cruciais para a inovação na era da robótica. Neumeier (2013) identifica cinco metaskills principais:

1. **Sentir:** Combinação de intuição e empatia. A intuição permite chegar a conclusões sem lógica, e a empatia, analisar pensamentos, emoções e atitudes. Essas habilidades são úteis em áreas que lidam com pessoas, como

RH e Marketing, e podem ser aprimoradas através do treinamento dos neurônios-reflexo.

2. **Ver:** Habilidade de olhar o todo, de analisar o contexto de forma sistêmica, compreendendo como os componentes interagem para atingir um propósito. É comparável ao cubismo na filosofia, que permite ver uma mesma situação por diferentes perspectivas. A falta de feedback pode gerar falsas dicotomias, simplificando situações complexas.

3. **Sonhar:** Colocar a imaginação em prática, buscando a originalidade e a inovação. Neumeier (2013) descreve que a originalidade surge do encontro da imaginação com o conhecimento. Gestores com muito conhecimento e imaginação podem criar inovações disruptivas para todos.

4. **Fazer:** O processo de design e *design thinking*. É criar a resposta para o problema, não apenas encontrá-la. O pensamento tradicional de "você sabe, você faz" não gera inovação. O processo de "fazer" envolve descobrir, desafiar o problema, criar, desenvolver e colocar a solução no mercado. No entanto, Neumeier (2013) argumenta que o processo criativo não é uma receita simples, exigindo altos padrões de qualidade e tempo suficiente para produzir, aceitando a confusão e o caos como parte do processo.

5. **Aprender:** Autodidatismo, a capacidade de estudar e adquirir instrução por si mesmo. Aprender como se aprende é poderoso. Para isso, o gestor deve encontrar um ambiente de trabalho que proporcione imersão e engajamento, um "meio termo" entre o muito fácil (tédio) e o muito difícil (ansiedade/frustração), onde o aprendizado profundo e divertido se sobrepõem.

O desenvolvimento dessas metaskills é intrinsecamente ligado às estratégias de upskilling e reskilling, pois são elas que capacitarão os profissionais a navegarem e inovarem na era digital.

3.5. Estratégias e Desafios para o Desenvolvimento de Talentos

3.5.1. Otimização da GTH na Era Digital

A GTH tem como um de seus processos básicos o **desenvolvimento de talentos, equipes e organizações**, o que inclui treinamento, desenvolvimento e gestão do conhecimento corporativo. O reskilling e o upskilling são

ferramentas essenciais nesse processo. Ao investir em capacitação, a empresa conquista as pessoas e demonstra preparo para as mudanças.

Para otimizar a GTH na era digital, diversas novas práticas e tecnologias estão sendo aplicadas:

- **People Analytics:** Utiliza análise de dados para direcionar e melhorar as tomadas de decisões do RH, otimizando recrutamento, retenção, desempenho e desenvolvimento de funcionários, além de prever tendências.

- **Employee Experience:** Foca na cultura organizacional para melhorar a produtividade, motivação e engajamento dos funcionários, criando um ambiente positivo, oferecendo boas condições de trabalho, horários flexíveis, benefícios e buscando *feedback* constante.

- **Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI):** Conceitos fundamentais que visam combater preconceitos, discriminação e exclusão social, criando uma educação corporativa e um ambiente mais justo e igualitário. Investir em DEI gera benefícios como aumento da inovação, melhoria na tomada de decisão, atração e retenção de talentos, e impacto positivo no desempenho financeiro.

- **Aprendizado contínuo:** Não se trata apenas de aprimorar habilidades na função atual, mas de estar sempre antenado às novidades, adquirindo novas habilidades e conhecimentos de forma constante.

As tecnologias aplicadas na gestão de pessoas evoluíram de sistemas informatizados básicos (contabilidade, folha de pagamento) nas décadas de 1970 e 1980, para softwares mais avançados nos anos 90 e 2000, integrando gerenciamento de benefícios, avaliação de desempenho e recrutamento digital. A tecnologia em nuvem e o uso de dispositivos móveis com aplicativos corporativos simplificaram funções e permitiram que funcionários realizem tarefas como marcação de ponto, acesso a comprovantes e participação em treinamentos digitais. Ferramentas como Zoom, Teams, Slack e Discord se tornaram essenciais para o trabalho remoto e híbrido, e a inteligência artificial facilita processos burocráticos.

3.5.2. Desafios na Implementação de Upskilling e Reskilling

A implementação da Educação Corporativa (EC) e das estratégias de upskilling e reskilling pode enfrentar algumas dificuldades nas organizações:

- **Dificuldade de aceitação dos colaboradores:** Resistência à mudança.

- **Falta de tempo disponível:** Colaboradores sobrecarregados podem ter dificuldade em dedicar tempo aos cursos e atividades.

- **Falta de recursos financeiros:** Investimento em treinamento e desenvolvimento pode ser custoso.

Superar esses desafios requer bom planejamento, comunicação clara e efetiva, a criação de uma **cultura de aprendizado** e o estabelecimento de parcerias estratégicas com fornecedores de treinamento e desenvolvimento.

Uma pesquisa de campo forneceu *insights* sobre a percepção dos profissionais em relação à tecnologia e treinamento.

- **Uso da Tecnologia:** 80% dos entrevistados afirmaram que suas empresas fazem uso de tecnologias e softwares, com 71,8% utilizando tecnologia sempre como suporte principal nas atividades diárias.

- **Melhora no Desempenho:** 75,3% disseram que o uso da tecnologia melhorou o desempenho de suas atividades.

- **Oferecimento de Treinamento:** Apenas 40% dos entrevistados relataram que suas empresas oferecem treinamento para os colaboradores em relação às tecnologias adotadas, enquanto 30,6% raramente o fazem e 12,9% nunca. Isso indica uma lacuna entre a adoção da tecnologia e o suporte para que os funcionários a utilizem de forma eficaz.

- **Dificuldade com Tecnologias:** A maioria dos entrevistados (52,9%) relatou pouca ou quase nenhuma dificuldade em lidar com as tecnologias atuais, o que sugere uma boa base de adaptabilidade dos colaboradores.

- **Melhores Resultados:** 72,9% percebem que a adoção de novas tecnologias para gestão dos processos resultou em melhores resultados para a empresa.

- **Tecnologias de Gestão de Pessoas:** O registro de ponto digital (58,8%) é o software mais utilizado para cuidar dos colaboradores, seguido por gestão de desempenho (15,3%).

- **Tomada de Decisão:** 77,6% concordam que as tecnologias digitais trazem dados mais precisos e eficientes para a tomada de decisões.

- **Relevância da Transformação Digital:** A agilidade nos processos foi o aspecto mais relevante da transformação digital para a vida profissional dos entrevistados, seguido pela estabilidade na carreira e automação das atividades.

Esses dados empíricos reforçam a percepção de que a tecnologia é fundamental e que o investimento em treinamento, embora ainda inconsistente, é crucial para maximizar os benefícios da era digital na gestão de talentos.

4. Discussão

A era digital, com suas rápidas e contínuas transformações, exige uma reinvenção da Gestão de Talentos Humanos (GTH). O material analisado converge para a compreensão de que o capital intelectual se tornou o recurso mais valioso para as organizações, e, portanto, a maneira como as empresas gerenciam e desenvolvem seus colaboradores é diretamente proporcional à sua capacidade de competir e inovar. A transição de uma visão burocrática para uma abordagem estratégica da GTH é evidente, onde os funcionários são parceiros de negócios, e não meros recursos.

A coexistência de diferentes gerações no ambiente de trabalho adiciona uma camada de complexidade à GTH. As motivações, valores e expectativas de Baby Boomers, Geração X, Millenials (Geração Y) e Centennials (Geração Z) são distintas e podem gerar tanto sinergias quanto conflitos. Por exemplo, enquanto Baby Boomers priorizam estabilidade e segurança, as gerações mais jovens, como Millenials e Geração Z, buscam autonomia, satisfação pessoal, aprendizado contínuo e flexibilidade. Essa diversidade exige uma GTH individualizada, capaz de traçar estratégias de motivação e gerenciamento de conflitos que atendam às particularidades de cada colaborador. A pesquisa de campo referenciada corrobora a relevância da agilidade nos processos e da estabilidade na carreira para os profissionais, refletindo a intersecção de valores geracionais.

É nesse cenário multifacetado que o upskilling e o reskilling emergem como estratégias indispensáveis para o desenvolvimento de talentos. Como destacado, a automação e a inteligência artificial estão remodelando as categorias ocupacionais e exigindo que os profissionais se adaptem constantemente. O upskilling permite que os colaboradores aprimorem suas habilidades existentes para se manterem relevantes em suas funções atuais, enquanto o reskilling os prepara para assumir novas responsabilidades ou transicionar para novas carreiras, em resposta à obsolescência de certas competências. Essas estratégias são a materialização do processo de "Desenvolver Talentos, Equipes e Organizações" proposto por Chiavenato (2020) como um dos pilares da GTH.

A base para essas estratégias está no conceito de competência, que transcende o QI para englobar um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e motivações. A era digital, por sua vez, exige o desenvolvimento de metaskills – como sentir, ver, sonhar, fazer e aprender – que são cruciais para a inovação e adaptação a um ambiente de trabalho em constante mudança. O "sentir" (intuição e empatia), por exemplo, é vital para o RH e áreas de gestão, enquanto o "ver" (visão sistêmica) é fundamental para a tomada de decisões em contextos complexos. O "sonhar" (imaginação e inovação) e o "fazer" (design thinking) são os motores da vantagem competitiva. E, por fim, o "aprender" (autodidatismo) é a metaskill que sustenta o ciclo contínuo de upskilling e reskilling.

A Educação Corporativa (EC) atua como o principal veículo para a implementação dessas estratégias. No entanto, a pesquisa de campo referenciada revela uma lacuna significativa: embora a maioria das empresas utilize tecnologia e os colaboradores percebam a melhoria no desempenho, apenas 40% oferecem treinamento constante relacionado a essas tecnologias. Isso aponta para um desafio crítico na GTH: a necessidade de um planejamento estratégico mais robusto para a EC, que supere a dificuldade de aceitação dos colaboradores, a falta de tempo e a carência de recursos financeiros. A pesquisa de campo também indica que os colaboradores relatam

pouca dificuldade em lidar com tecnologias, o que deveria incentivar ainda mais o investimento em treinamentos específicos de upskilling e reskilling.

A invasão do digital em todos os setores tornou a GTH cada vez mais dependente de tecnologias como People Analytics, Employee Experience, e plataformas para DEI e aprendizado contínuo. Essas ferramentas digitais otimizam processos, fornecem dados precisos para a tomada de decisão e suportam modelos de trabalho flexíveis. A utilização de softwares de gestão de desempenho e o registro de ponto digital são exemplos práticos da integração da tecnologia no dia a dia do RH, mas a verdadeira transformação se dará quando essas ferramentas forem plenamente utilizadas para fomentar o desenvolvimento estratégico de metaskills através de upskilling e reskilling.

Em suma, a discussão reitera que a gestão de talentos na era digital não é apenas sobre adaptar-se à tecnologia, mas sobre liderar a transformação através das pessoas. Isso implica em uma GTH que compreenda as necessidades geracionais, invista proativamente em upskilling e reskilling para desenvolver metaskills, e utilize a Educação Corporativa e as ferramentas digitais de forma estratégica para criar uma cultura de aprendizado contínuo, inovação e alta performance.

5. Considerações Finais

A transição para a era digital impôs uma reconfiguração fundamental na Gestão de Talentos Humanos (GTH). Longe de ser uma função meramente administrativa, a GTH emerge como um pilar estratégico, essencial para a competitividade e sustentabilidade organizacional. Este estudo de revisão destacou a imperatividade do **desenvolvimento contínuo de competências** através de upskilling e reskilling como respostas diretas às demandas de um mercado de trabalho em constante mutação, influenciado pela automação e pela inteligência artificial.

A convivência de múltiplas gerações no ambiente corporativo, cada qual com suas expectativas e motivações distintas, exige que a GTH adote uma abordagem individualizada e flexível. Estratégias de motivação e gerenciamento de conflitos devem ser moldadas para engajar Baby Boomers,

Geração X, Millennials e Centennials, aproveitando suas forças e minimizando atritos.

As definições de upskilling (aprimoramento de habilidades existentes) e reskilling (aquisição de novas habilidades para novas funções) sublinham a necessidade de os profissionais se manterem relevantes e produtivos. Para as organizações, investir nessas estratégias através da Educação Corporativa (EC) é crucial para manter uma força de trabalho atualizada e eficiente. A capacitação deve ir além das hard skills, focando também nas soft skills e, primordialmente, nas metaskills – sentir, ver, sonhar, fazer e aprender – que são os verdadeiros catalisadores da inovação na era da robótica.

A pesquisa referenciada forneceu *insights* valiosos, evidenciando que, embora a maioria das empresas utilize tecnologias digitais e reconheça seus benefícios para o desempenho e a tomada de decisões, há uma lacuna significativa no oferecimento de treinamentos para o uso eficaz dessas tecnologias. Essa é uma área crítica para a GTH, que precisa superar desafios como a aceitação dos colaboradores, a falta de tempo e a carência de recursos financeiros para implementar programas de EC de forma mais consistente e estratégica.

Para garantir o sucesso da GTH na era digital e maximizar o potencial do upskilling e reskilling, as organizações devem:

- **Investir em uma Cultura de Aprendizado Contínuo:** Fomentar um ambiente onde o desenvolvimento de novas habilidades seja valorizado e incentivado, tornando-se parte intrínseca da jornada profissional do colaborador.
- **Aprimorar Programas de Educação Corporativa:** Desenvolver treinamentos e programas de upskilling e reskilling que sejam relevantes, acessíveis (incluindo plataformas remotas) e alinhados às necessidades específicas das diferentes gerações e às demandas do mercado.
- **Utilizar Tecnologias na GTH de Forma Estratégica:** Empregar People Analytics para *insights* embasados, plataformas digitais para gestão de desempenho (ex: avaliação 360°), registro de ponto e comunicação, otimizando processos e liberando o RH para atividades de maior valor estratégico.

- **Desenvolver Lideranças Adaptativas:** Capacitar líderes para que compreendam as motivações geracionais, saibam gerenciar conflitos e atuem como mentores e facilitadores do desenvolvimento de metaskills em suas equipes.

- **Promover a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI):** Criar um ambiente de trabalho justo e igualitário, que valorize as diferenças e ofereça oportunidades a todos, gerando aumento da inovação e retenção de talentos.

A Gestão de Talentos Humanos não pode mais se dar ao luxo de ser reativa. Ela precisa ser **proativa, visionária e integrada**, buscando antecipar as mudanças e preparar os colaboradores para um futuro que está sendo construído agora. Ao investir no upskilling e reskilling, as empresas não apenas garantem a sobrevivência, mas pavimentam o caminho para a inovação, a produtividade e uma vantagem competitiva duradoura em um cenário digital em constante evolução.

Este artigo de revisão, embora abrangente, baseou-se em uma revisão bibliográfica que se concentrou nos materiais fornecidos, o que pode limitar a profundidade e a amplitude de certas discussões, como a análise de diferentes metodologias de Educação Corporativa ou o impacto de upskilling/reskilling em setores específicos. Adicionalmente, a incorporação de resultados de uma pesquisa de campo que não foi o foco principal desta revisão, e cuja metodologia não foi detalhadamente exposta, pode limitar a generalização total de suas conclusões.

Para futuras investigações, sugere-se: Realizar estudos de caso aprofundados em organizações que implementaram com sucesso programas de upskilling e reskilling, para entender os fatores críticos de sucesso e os desafios superados. Conduzir pesquisas quantitativas e qualitativas que avaliem diretamente o impacto do desenvolvimento de metaskills na performance individual e organizacional em diferentes setores. Explorar as metodologias de aprendizagem mais eficazes dentro da Educação Corporativa para o desenvolvimento de upskilling e reskilling, considerando as particularidades de cada geração. Investigar o impacto do upskilling e reskilling no relacionamento empresa-colaborador, incluindo aspectos como satisfação,

engajamento, retenção e lealdade. Analisar a eficácia de diferentes tecnologias e plataformas digitais na entrega de treinamentos e desenvolvimento de competências, buscando identificar as melhores práticas. E, aprofundar a compreensão sobre os impactos da Geração Z no mercado de trabalho, à medida que mais de seus membros se inserem, e os legados que a saída da geração Baby Boomer deixará.

Essas linhas de pesquisa podem contribuir para aprimorar as estratégias de Gestão de Talentos Humanos, garantindo que as organizações estejam bem equipadas para prosperar na era digital.

6. Referências

ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. ***Conflitos organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações, suas causas e efeitos***. Revista de Administração da FATEA, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez., 2014.

ANTUNES, A. L. G. C. ***As competências na consultoria de recursos humanos: desafios da era digital***. 2020. Tese (Doutorado) – Instituto Politécnico do Porto, Portugal.

BATISTA, L. C. ***Perfil motivacional da geração Y comparado ao de outros grupos etários: investigação em uma instituição financeira nacional***. 2012.

BOTTONE, A. ***Upskilling e reskilling: estratégias para o desenvolvimento de competências***. 2022.

CAMILO, J. A. O. ***Práticas de recursos humanos na era digital***. São Paulo: SENAC, 2020.

CHIAVENATO, I. ***Gestão de pessoas – o novo papel da gestão do talento humano***. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, L. F. L. G. et al. **Conflitos organizacionais entre gerações: um estudo empírico com a equipe de desenvolvimento de software do IFRN**. Holos, Natal, v. 4, p. 361-374, 2014.

DICIO - Dicionário Online de Português. **Autodidatismo**.

DINIZ, B.; SILVA, C. A.; ANDRADE, F. A. S.; PAIVA, M. J.; ALVES, Y. G. S. **Upskilling e reskilling: estratégias para o desenvolvimento de metaskills**. InGeTec – Inovação, Gestão & Tecnologia, v. 4, n. 7, dez. 2024.

ÉPOCA NEGÓCIOS ONLINE. **Pesquisa feita em 19 países mostra como as gerações X, Y e Z são diferentes**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/09/pesquisa-feita-em-19-paises-mostra-como-geracoes-x-y-e-z-sao-diferentes.html>. Acesso em: 17 ago. 2020.

FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. **O que é administração?**

FEIXA, C.; LECCARDI, C. **O conceito de geração nas teorias sobre juventude**. Soc. Estado, Brasília, v. 25, n. 2, p. 185-204, ago. 2010.

FERREIRA, P. I. **Atração e seleção de talentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FURBINO, I. **Desenvolvimento de liderança: conheça mais sobre os tipos e o papel nas empresas**. 2024.

FURTADO, G. **Reskilling: como preparar sua equipe para os desafios do futuro?** 2023.

GAZETA DO POVO. **Futuro do trabalho: seu filho vai trabalhar em algo que ainda não existe.**

GONÇALVES, A. G. **Choque de gerações.** Revista Brasileira de Administração, Ano 30, n. 131, p. 30-37, jul./ago. 2019.

GRUBB, V. M. **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho.** 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

JUNQUEIRA, M. H. D. **Os impactos das diferentes gerações na gestão de talentos.** Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza-CE, v. 1, 2020.

LARANJEIRA, A. **Diversidade e inclusão: o que são, quais as diferenças e como promover na empresa.** 2024.

MAFFEZZOLLI, C. **Atração e retenção de talentos: 6 práticas essenciais para melhorar o processo.** 2022.

MANESCHY, A. **4 características do novo perfil do trabalhador que o RH precisa ficar atento.** 2023.

NEUMEIER, M. **Metaskills: five talents for the robotic age.** Berkeley: New Riders, 2013.

OLIVEIRA, A.; MEANEY, M. **Atrair e reter o talento certo.** McKinsey & Companhia, 2017.

RECKTENWALD, A.; PAULA, G. de; CARVALHO, L. de. **Revista de carreiras pessoas.** São Paulo, v. 7, n. 2, p. 496-510, 2017.

SANTOS, I. C. et al. **Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e**

gerações subsequentes. Revista Científica Hermes, Brasil, n. 11, p. 26-46, jun.-dez. 2014.

SEBRAE. **Upskilling e reskilling: o que são e como aplicar na sua empresa.**

STARTSE. **Disrupção digital: 7 segmentos do mercado que estão em plena transformação digital.** 2023.

VELOSO, F. **Produtividade e crescimento no Brasil.** 2024.

VISITAÇÃO, A. S.; GUIMARÃES, G. D.; FERNANDES, K. A. **Gestão de pessoas na era digital: desafios e oportunidades.** Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Etec Prof. Dr. José Dagnoni, Técnico em Recursos Humanos, 2024.

WELLER, W. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim.** Soc. Estado, Brasília, v. 25, n. 2, p. 205-224, ago. 2010.

XAVIER, T. **Teoria X Hipótese.** 2013.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADA EM FEEDBACK CONTÍNUO VERSUS MODELOS TRADICIONAIS: UMA REVISÃO CRÍTICA³

Lucimar Duarte⁴

RESUMO

Este artigo de revisão bibliográfica analisa a transição paradigmática na gestão de desempenho, que evolui das avaliações tradicionais anuais para modelos de gestão contínua, com ênfase no feedback frequente e no desenvolvimento individualizado. Exploramos os principais modelos de avaliação, como a avaliação 360 graus, autoavaliação e avaliação por competências, contrastando-os com métodos mais tradicionais como a curva forçada e o método de incidente crítico. Discute-se a relevância da implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e Indicadores Chave de Desempenho (KPIs), bem como a importância do reconhecimento e recompensa. Adicionalmente, o estudo aborda criticamente as lacunas percebidas pelos empregados nos sistemas de avaliação, como a falta de justiça, transparência e planos de carreira claros, especialmente em contextos de empresas terceirizadas. A entrevista de desligamento emerge como uma ferramenta estratégica para identificar os desafios e subsidiar a criação de ferramentas de avaliação mais eficazes. Conclui-se que a adoção de um

³ Nota da Autora: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

⁴ E-mail: profalucimarduarte@cenbrap.edu.br e Mini Currículo: Graduada em Administração, com especialização em Gerência Empresarial e mestrado em Ecologia e Produção Sustentável. Docente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Recursos Humanos, com experiência em TCCs e bancas avaliadoras. Atua também como palestrante, consultora, ministrando minicursos, treinamentos e assessoria em implantação de sistemas de qualidade em empresas.

sistema de avaliação de desempenho estratégico, baseado em feedback contínuo e desenvolvimento constante, é um diferencial competitivo para as organizações modernas, capaz de impulsionar a produtividade, a satisfação e a retenção de talentos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Feedback Contínuo; Gestão de Pessoas; Modelos de Avaliação; OKRs; KPIs; Planos de Desenvolvimento Individual; Retenção de Talentos; Satisfação Organizacional; Transparência.

1. Introdução

A gestão de desempenho, ao longo das últimas décadas, tem passado por uma significativa transformação. Tradicionalmente, as organizações pautavam suas avaliações em ciclos anuais, com foco primordial em resultados passados, muitas vezes negligenciando o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Contudo, o dinamismo do mercado e as crescentes exigências por agilidade e inovação têm impulsionado a adoção de sistemas mais fluidos e responsivos. Atualmente, empresas bem-sucedidas têm migrado para abordagens que privilegiam o feedback contínuo e a elaboração de planos de desenvolvimento individualizados (PDIs), cultivando uma cultura organizacional de aprendizado constante e busca pela alta performance.

A avaliação de desempenho é reconhecida como uma prática fundamental nas organizações, servindo como um instrumento crucial para a gestão eficaz, seja por meio de avaliações anuais tradicionais ou por sistemas mais dinâmicos e em tempo real. Conforme Aguinis (2023) e Murphy (2020), a avaliação de desempenho deve ser vista como um processo contínuo e integrado de identificação, mensuração e aprimoramento do desempenho de indivíduos e grupos, alinhando seus esforços aos objetivos estratégicos da organização. No entanto, apesar dos avanços, ainda persistem lacunas significativas. Há uma subestimação do contexto em que a avaliação é realizada e uma carência na compreensão de como a cultura organizacional e fatores sociais e psicológicos afetam as decisões de avaliação. A padronização, embora característica de sistemas eficazes e justos (Aguinis, 2023), precisa ser sensível às diferenças culturais e legais, um dilema

acentuado pela globalização e pela pandemia de COVID-19, que diversificou as modalidades de trabalho entre presencial e remoto (Cho & Payne, 2016).

A insatisfação com os sistemas de avaliação de desempenho é um problema recorrente, mesmo com a utilização de métodos considerados mais "atuais" (Kluger & De Nisi, 1996; Selvarajan & Peggy, 2008; Mo, 2023). Essa realidade aponta para a necessidade de as organizações reconsiderarem o valor fundamental das avaliações regulares, buscando preencher a lacuna entre a teoria e a prática, o que requer uma maior colaboração entre pesquisadores e profissionais para compreender o comportamento organizacional (Moreira et al., 2024). A ênfase é colocada na promoção da transparência, colaboração e adaptabilidade nas práticas de gestão de desempenho (Schaufenbuel, 2016; Kumar & Bhanu, 2019).

Este artigo de revisão busca aprofundar a compreensão sobre a transição da avaliação de desempenho, abordando os seguintes objetivos de pesquisa:

- Analisar a evolução e as características dos modelos de avaliação de desempenho, contrastando as abordagens tradicionais com as contemporâneas baseadas em feedback contínuo.
- Discutir a importância do feedback contínuo, dos OKRs, KPIs e dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) como elementos centrais na gestão de desempenho moderna.
- Explorar os principais obstáculos e desafios enfrentados na implementação de sistemas de avaliação de desempenho eficazes, considerando as percepções e experiências dos empregados, especialmente em contextos específicos como o de empresas terceirizadas.
- Propor ferramentas e estratégias de melhoria para a avaliação de desempenho, visando a redução da rotatividade e o aumento da satisfação e produtividade dos colaboradores.

2. Metodologia de Revisão

Para a elaboração deste artigo, foi realizada uma revisão narrativa da literatura, conforme preconizado por Polit e Beck (2010). Essa abordagem permitiu a apresentação de informações atuais sobre o tema da avaliação de

desempenho e feedback contínuo, com o propósito de identificar lacunas nos estudos existentes e estimular futuras pesquisas.

A análise dos dados coletados, tanto na revisão sistemática quanto nos achados empíricos referenciados, foi realizada por meio de técnicas de análise qualitativa (Gil, 2008), que permitiram interpretar e categorizar as respostas dos participantes para capturar informações sobre suas experiências, desafios e oportunidades relacionadas ao processo de avaliação de desempenho, sua periodicidade, feedback e utilização no plano de carreira. Aspectos éticos como o anonimato e a confidencialidade dos dados foram rigorosamente observados.

As limitações da pesquisa empírica referenciada incluem a não generalização dos resultados para todas as empresas ou regiões fora do Rio de Janeiro, e o potencial viés de memória nos questionários. Contudo, a integração desses achados à revisão bibliográfica contribui para uma compreensão mais aprofundada da dicotomia entre a teoria e a prática da avaliação de desempenho.

3. Desenvolvimento

3.1. Evolução da Avaliação de Desempenho: Do Tradicional ao Contínuo

3.1.1. Contexto Histórico e Definições

A avaliação de desempenho possui uma história rica, adaptando-se às transformações organizacionais e tecnológicas ao longo do tempo. As primeiras evidências de sistemas de avaliação remontam aos New Lanark Textile Mills de Robert Owen na Escócia, por volta de 1800. Naquela época, um pedaço de madeira era marcado com cores diferentes diariamente, refletindo a opinião do supervisor sobre o desempenho do funcionário. Esse método, embora rudimentar, já era uma forma de avaliação subjetiva, uma crítica que, notavelmente, ainda ecoa nos sistemas atuais (Bayon, 2013; Grint, 1993; Haque, 2014).

Na década de 1940, o volume de literatura sobre avaliação de desempenho já era expressivo, com mais de 600 publicações sobre sistemas de avaliação e classificação de mérito (Bayon, 2013). As origens das estruturas de avaliação de desempenho derivam das primeiras teorias de gestão,

incluindo as abordagens "científica" e "clássica", influenciadas pela Revolução Industrial, e posteriormente pela escola de gestão de "relações humanas" (Bayon, 2013). A Primeira Guerra Mundial também viu o desenvolvimento de um sistema inicial por W.D. Scott, embora não tenha sido amplamente adotado (Kumar, Harish & Gowd, 2016).

Nas décadas seguintes, a ênfase mudou significativamente:

- 1950s: Sistemas baseados na personalidade para medir o desempenho (Kumar, Harish & Gowd, 2016).
- 1960s: Foco na autoavaliação e avaliação de realizações futuras, com maior destaque para metas e objetivos (Kumar, Harish & Gowd, 2016).
- 1970s: Incorporação da psicometria e escalas de classificação para aumentar a objetividade, em resposta à natureza subjetiva das avaliações (Kumar, Harish & Gowd, 2016).
- Anos 80 e 90: Foco na motivação e no engajamento dos funcionários, utilizando métricas como trabalho em equipe e gestão emocional (Kumar, Harish & Gowd, 2016).
- Mais Recentemente: Destaque para os sistemas de feedback 360 graus, promovendo ambientes de trabalho mais igualitários e flexíveis, com maior participação dos funcionários nas avaliações de seus pares (Kumar, Harish & Gowd, 2016).

O objetivo inicial dos sistemas de avaliação era melhorar e motivar o desempenho, incentivar a competição e recompensar o bom trabalho. Atualmente, com o advento da tecnologia e as mudanças no mercado, a avaliação de desempenho é utilizada para fins mais amplos e diversificados (Dangol, 2021). De acordo com Levy e Williams (2004), identificar, medir e definir o contexto organizacional da avaliação é essencial para sua eficácia. Glen (1990) complementa que o processo de avaliação não se limita a avaliar resultados, mas também a classificar o desempenho e determinar a recompensa financeira correspondente.

3.1.2. Transição para Modelos Contínuos

A gestão de desempenho moderna representa um processo contínuo de identificação, mensuração e aprimoramento do desempenho de indivíduos e grupos, alinhando seus esforços aos objetivos estratégicos da organização (Aguinis, 2023; Murphy, 2020). Essa abordagem dinâmica e integrada enfatiza a gestão de desempenho como um processo contínuo e não como um evento anual isolado, focando no desenvolvimento e alinhamento com as necessidades estratégicas para o sucesso a longo prazo.

A transição das avaliações tradicionais anuais para modelos de gestão contínua é impulsionada pela percepção de que as avaliações anuais em ambientes de trabalho dinâmicos são ineficientes. As organizações de classe mundial, por exemplo, realizam avaliações ao longo do ano, monitorando continuamente a experiência, o nível de motivação, o crescimento e o desenvolvimento do colaborador (Dangol, 2021). Essa mudança visa priorizar o feedback contínuo, o desenvolvimento dos funcionários e o alinhamento com os objetivos organizacionais, promovendo transparência, colaboração e adaptabilidade nas práticas de gestão de desempenho (Schaufenbuel, 2016; Kumar & Bhanu, 2019).

3.2. Modelos de Avaliação de Desempenho Tradicionais e Contemporâneos

Diversos modelos de avaliação foram desenvolvidos para atender às necessidades organizacionais. O Quadro 1 (Moreira et al., 2024) detalha alguns métodos e suas características, que serão explorados a seguir.

3.2.1. Métodos Tradicionais e Suas Limitações

Ainda que a transição para modelos contínuos seja evidente, muitas organizações ainda empregam ou combinaram métodos considerados mais tradicionais:

- Gerente/Supervisor: Este método é reconhecido por promover a geração e implantação de ideias criativas no local de trabalho (Curzi et al., 2019; Ali, Mahmood & Mehreen, 2019). No entanto, em um estudo com empregados, 8% dos respondentes criticaram que a avaliação do gerente pode

ser imprecisa ou injusta quando o gestor está distante ou tem poucas interações com o colaborador, o que reduz a confiança no processo.

- Escala Gráfica: É o método mais tradicional e simples, mas também o mais limitado. Requer a criação de um formulário com variáveis e pontuações, sendo mais eficaz quando combinado com outras ferramentas, como a avaliação 360° (Aguilar et al., 2016).

- Incidente Crítico: Baseia-se em incidentes registrados de cada empregado, que demonstram comportamentos positivos ou negativos (Serrat, 2017; Flanagan, 1954; Bott & Tourish, 2016). Embora possa ser útil, uma pesquisa indicou que o foco em eventos isolados pode ser limitante, especialmente quando as avaliações se baseiam em poucos eventos, sem considerar o desempenho consistente ao longo do tempo. 20% dos respondentes apontaram que o método pode levar a avaliações distorcidas se não houver uma visão mais ampla e contínua (Moreira et al., 2024).

- Avaliação de Ensaio Narrativo: Método não quantitativo e aberto, onde os supervisores detalham as forças e fraquezas do empregado com exemplos e evidências específicas (Aggarwal & Thakur, 2013; Majid, 2016). Embora proporcione análises detalhadas, sua subjetividade é um desafio, podendo variar significativamente dependendo do avaliador. A distância do avaliador também pode levar a avaliações vagas e imprecisas (Moreira et al., 2024).

- Classificação (Ranking): Classifica os empregados uns em relação aos outros com base em critérios específicos, fornecendo uma visão clara das diferenças de desempenho (Gaikwad & Ramrao, 2023; Maghsoodi et al., 2018). No entanto, promove a competição em vez da colaboração, com impacto negativo na produtividade e moral (Gaikwad & Ramrao, 2023; Maghsoodi et al., 2018).

- Curva Forçada: Avalia os empregados a partir de frases positivas ou negativas que descrevem o desempenho dos avaliados (Chiavenato, 1998; Kadam, 2020). Este método foi amplamente criticado pelos empregados como injusto e desmotivador, pois exige a categorização em percentuais predefinidos, muitas vezes posicionando colaboradores de alto desempenho

em categorias inferiores. Isso gera frustração e perda de confiança (Moreira et al., 2024).

- **Lista de Verificação (Checklist):** Composto por uma matriz onde fatores de avaliação (habilidades, comportamentos) são dispostos nas linhas e o avaliador assinala os conceitos de desempenho (Lunenburg, 2012; Jafari, Bourouni & Amiri, 2009).

Esses métodos tradicionais, apesar de suas particularidades, frequentemente enfrentam críticas relacionadas à sua subjetividade, ao viés do avaliador e à falta de feedback contínuo, que minam a credibilidade do processo (Curtis, Harvey & Ravden, 2005; Cheng, Hui & Cascio, 2017; Eren, 2022).

3.2.2. Métodos Contemporâneos e Seus Benefícios

Os modelos contemporâneos de avaliação de desempenho buscam uma abordagem mais colaborativa e orientada ao desenvolvimento:

- **Autoavaliação:** Permite que o colaborador reflita sobre seu próprio desempenho, identificando conquistas e áreas de aprimoramento. Promove o autoconhecimento e a responsabilidade individual, sendo mais eficaz quando combinada com feedbacks de gestores e colegas (Salomão et al., 2025; Campbell & Lee, 1988; Somers & Birnbaum, 1991). No entanto, um estudo empírico apontou que a autoavaliação, de forma isolada, é insuficiente e precisa estar vinculada a planos concretos de treinamento e desenvolvimento (Moreira et al., 2024).

- **Avaliação por Competências:** Foca nas habilidades e comportamentos essenciais para o sucesso na função, alinhando as expectativas organizacionais ao desempenho individual (Salomão et al., 2025). Avalia conhecimento, habilidade e atitude, incentivando o colaborador a desenvolver um plano de ação com seu líder para alcançar as competências necessárias (Aguilar et al., 2016).

- **Gestão por Objetivos (MBO - *Management by Objectives*):** Metodologia que define objetivos predefinidos (SMART – específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo determinado), utilizando o feedback

contínuo para promover o desempenho e a satisfação. Alinha o desempenho individual com os objetivos estratégicos (Islamia, Mulollia & Mustafa, 2018; Hasibul et al., 2020). Em uma pesquisa, 15% dos empregados consideraram o MBO eficaz na conexão entre metas organizacionais e desempenho individual (Moreira et al., 2024).

- **Feedback 360 Graus:** Metodologia que coleta feedback de múltiplas fontes – superiores, pares, subordinados, clientes internos e externos, e até fornecedores – proporcionando uma visão abrangente do desempenho do colaborador (Salomão et al., 2025; Kandpal, Baroda & Sharma, 2018; Kopsidas, 2021). Estimula o autodesenvolvimento e a criação de um plano individual (Alves & Barreiros, 2013). As vantagens incluem a qualidade e amplitude das informações, o fortalecimento do espírito de equipe e a clareza dos pontos de melhoria (Chiavenato, 2014). Contudo, é complexa, pode gerar desconforto e há risco de manipulação, exigindo avaliadores bem preparados (Chiavenato, 2014). Um estudo de campo revelou que, embora o método seja promissor, sua eficácia depende da implementação, e a coleta de informações de fontes menos engajadas pode diluir a relevância das avaliações (Moreira et al., 2024).

- **Escalas de Avaliação Ancoradas no Comportamento (BARS):** Identifica comportamentos críticos e os ancora a pontos de classificação validados em escalas, reduzindo a subjetividade e aumentando a objetividade (Kell et al., 2017; Hadi et al., 2022). Alguns respondentes de uma pesquisa apontaram seu potencial para precisão, mas seu impacto positivo foi comprometido pela falta de feedback contínuo e acompanhamento, gerando uma lacuna entre avaliação e desenvolvimento efetivo (Moreira et al., 2024).

A diversidade de modelos de avaliação de desempenho é benéfica para gerenciar equipes de diferentes maneiras, fornecendo informações úteis para o planejamento estratégico e feedbacks mais precisos, o que auxilia no gerenciamento de desempenho, melhora a eficiência dos funcionários e expande as oportunidades para o sucesso dos negócios (Aguiar et al., 2016).

3.3. O Feedback Contínuo como Pilar da Gestão de Desempenho

3.3.1. Conceitos e Importância

O feedback contínuo é um elemento fundamental para a criação de um ambiente de aprendizado e evolução organizacional (Salomão et al., 2025). Ao oferecer retornos frequentes, os colaboradores podem ajustar seu desempenho em tempo real, promovendo melhorias constantes (Salomão et al., 2025). De acordo com Bee (2002), o feedback construtivo aplicado prontamente é mais benéfico e menos incômodo, atuando como um "leve reajuste de trajetória" e evitando a necessidade de mudanças radicais futuras. É crucial também para aqueles que já estão desempenhando bem, garantindo que compreendam as expectativas e o que está sendo efetivamente alcançado, e o reconhecimento recebido é imensamente estimulante.

Uma cultura de feedback eficaz requer:

- Comunicação Aberta: Estabelecer canais que incentivem o diálogo transparente em todos os níveis hierárquicos (Salomão et al., 2025).
- Treinamento de Gestores: Capacitar líderes para fornecer feedback construtivo e motivador (Salomão et al., 2025).
- Valorização do Aprendizado: Encorajar a experimentação e a aceitação de erros como parte do processo de desenvolvimento (Salomão et al., 2025).

O feedback deve focar no aprendizado, construir confiança e cooperação, resolver problemas, melhorar habilidades e aumentar a autoconfiança (Missel, 2012). Um feedback ineficaz, por outro lado, desanima, gera culpa, insegurança, e foca nas fraquezas (Bee, 2002).

3.3.2. Tipos e Etapas do Feedback

O feedback, sendo sempre construtivo, pode ser classificado como:

- Crítica construtiva positiva: Reforça comportamentos ou desempenhos que atendem ao padrão esperado (Bee, 2002).
- Crítica construtiva negativa: Corrige e melhora comportamentos ou desempenhos insatisfatórios (Bee, 2002).

Aguiar et al. (2016) listam outros tipos:

- Sanduíche: Apresenta um ponto positivo, seguido de um ponto negativo (para aprimoramento), e finaliza com outro ponto positivo.

- Escada: Oferece suporte e estrutura para o crescimento, com reflexão e objetivos.
- Positivo: Reconhecimento pelo sucesso de uma ação.
- Construtivo: Incentiva a melhoria de algo que, embora não errado, está incompleto.
- Negativo: Aponta para a insatisfação com a qualidade de uma ação ou resposta.

Para que o feedback seja eficaz, Missel (2012) ressalta que é fundamental seguir etapas estruturadas:

1. Preparação para o diálogo (Pré-diálogo): Criar rituais para momentos estruturados de feedback. Conversas estruturadas são apoiadas por avaliações do líder e do liderado (Dutra, 2004). Envolve a escrita de desafios e a reflexão sobre objetivos de desenvolvimento pessoal.

2. Início, desenvolvimento e finalização do diálogo: É importante que o receptor não perceba o feedback como uma crítica negativa ou humilhante (Missel, 2012). O diálogo deve encorajar, focar no aprendizado, construir confiança e cooperação, visando a resolução de problemas e a melhoria de habilidades.

3. Pós-feedback (Follow-up): Consiste no acompanhamento da execução do que foi acordado no diálogo. É uma ferramenta importante para monitorar resultados, tarefas, processos e ações de desenvolvimento. Recomenda-se agendar reuniões de acompanhamento, revisar o consenso, verificar tarefas e evoluções, e definir futuros acompanhamentos para manter o liderado estimulado (Missel, 2012).

3.3.3. Implementação de OKRs e KPIs

A definição de indicadores claros é crucial para medir e gerenciar o desempenho (Salomão et al., 2025).

- OKRs (Objectives and Key Results): Metodologia que estabelece objetivos qualitativos e resultados-chave mensuráveis. Alinha metas individuais às metas organizacionais, promovendo foco e engajamento. A transparência

dos OKRs permite que todos compreendam as prioridades e contribuam para os objetivos comuns (Salomão et al., 2025).

- KPIs (Key Performance Indicators): Métricas específicas que avaliam o desempenho em áreas críticas do negócio. Fornecem dados quantitativos que auxiliam na tomada de decisões e no monitoramento do progresso em relação às metas estabelecidas. A escolha adequada dos KPIs é crucial para garantir que as medições reflitam os aspectos mais importantes do desempenho organizacional (Salomão et al., 2025).

3.4. Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e Reconhecimento

3.4.1. Elaboração e Acompanhamento de PDIs

Os Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) são ferramentas essenciais para o crescimento profissional dos colaboradores, alinhando suas aspirações pessoais às necessidades da organização (Salomão et al., 2025).

Para elaborar um PDI eficaz, é necessário:

- Identificação de Objetivos: Definir metas claras e alcançáveis, alinhadas aos interesses do colaborador e da empresa (Salomão et al., 2025).
- Análise de Competências: Avaliar as habilidades atuais do colaborador e identificar lacunas a serem preenchidas (Salomão et al., 2025).
- Ações de Desenvolvimento: Estabelecer atividades específicas, como treinamentos, workshops ou projetos desafiadores (Salomão et al., 2025).
- Acompanhamento Contínuo: Monitorar o progresso regularmente e ajustar o plano conforme necessário (Salomão et al., 2025).

Os PDIs promovem o engajamento e a motivação dos colaboradores, contribuindo para uma força de trabalho mais qualificada e alinhada aos objetivos organizacionais (Salomão et al., 2025).

3.4.2. Reconhecimento e Recompensa

Reconhecer e recompensar o desempenho dos colaboradores é fundamental para manter a motivação e incentivar a alta performance (Salomão et al., 2025). Práticas eficazes incluem:

- Reconhecimento Público: Destacar as conquistas dos colaboradores em reuniões ou comunicados internos (Salomão et al., 2025).
- Recompensas Tangíveis: Oferecer bônus, aumentos salariais ou outros benefícios para reconhecer o desempenho excepcional (Salomão et al., 2025).
- Oportunidades de Crescimento: Proporcionar promoções ou atribuir projetos desafiadores que permitam o desenvolvimento profissional (Salomão et al., 2025).

Essas práticas não apenas aumentam a satisfação e a retenção de talentos, mas também promovem um ambiente organizacional mais produtivo e inovador (Salomão et al., 2025).

3.5. Desafios e Lacunas na Prática da Avaliação de Desempenho

3.5.1. Percepções dos Empregados: Justiça, Transparência e Engajamento

A eficácia da avaliação de desempenho é intrinsecamente ligada à percepção dos empregados sobre a justiça e a transparência do processo (Malik & Sagheer, 2022; Hamidi, 2023). Em pesquisa de campo, 19% dos empregados consideraram as avaliações rasas, superficiais e não detalhadas, gerando frustração, desmotivação e incerteza (Moreira et al., 2024; London & Smither, 2002; Deci & Ryan, 2008). Além disso, 15% desejavam maior frequência no feedback, e 11% expressaram insatisfação relacionada à proximidade do avaliador.

A ausência de um plano de carreira claro foi um fator de grande insatisfação, com quase 50% dos respondentes relatando essa lacuna e 13% recebendo instruções de melhoria sem sinalizações concretas de promoção (Moreira et al., 2024; Souza et al., 2024; Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993). Essa falta de estruturação compromete a motivação e aumenta a rotatividade.

A avaliação de desempenho, quando bem conduzida, não é apenas uma ferramenta avaliativa, mas um mecanismo estratégico para aumentar o engajamento e a produtividade (Dangol, 2021). Contudo, a subestimação do contexto, da cultura organizacional e de fatores psicológicos pode limitar sua eficácia (Dangol, 2021).

3.5.2. Obstáculos Comuns

Diversos fatores podem comprometer a eficácia das avaliações de desempenho:

- **Vieses e Subjetividade:** O desempenho dos empregados é influenciado pela cultura organizacional, liderança, dinâmica de equipe e pressões externas, tornando a avaliação e comparação precisas desafiadoras (Curtis, Harvey & Ravden, 2005; DeNisi & Murphy, 2017). Vieses, subjetividade e padrões variados entre avaliadores podem produzir avaliações inconsistentes, gerando a percepção de feedback genérico, tendencioso ou desconectado das atividades diárias (Curtis, Harvey & Ravden, 2005; Cheng, Hui & Cascio, 2017; Eren, 2022).

- **Falta de Frequência no Feedback:** A falta de feedback regular impede o atendimento às necessidades ou preocupações imediatas dos avaliados. Pesquisa revelou que 53% dos respondentes não recebiam feedback ou um plano de melhoria claro, enquanto 15% estavam insatisfeitos com a falta de acompanhamento efetivo e investimentos em capacitação (Moreira et al., 2024).

- **Cultura de Competição:** Métodos como o ranking ou a curva forçada promovem a competição em vez da colaboração, resultando em impacto negativo na produtividade e no moral dos funcionários (Gaikwad & Ramrao, 2023; Maghsoodi et al., 2018). A curva forçada, em particular, foi alvo de críticas substanciais por ser injusta e desmotivadora.

- **Avaliações Não Confiáveis:** Avaliações imparciais são desejadas, mas os resultados são frequentemente considerados não confiáveis devido a feedback desconectado do trabalho diário, percepções distorcidas ou vieses (Kromrei, 2015).

- **Resistência à Mudança:** A transformação da liderança tradicional para uma abordagem mais adaptativa pode ser desafiadora devido à necessidade de desaprender práticas antigas e arraigadas (Doyle, 2017).

3.5.3. A Questão da Cultura Organizacional e Contexto

A cultura organizacional e os fatores sociais são cruciais para a eficácia da avaliação de desempenho. A padronização dos sistemas de gestão precisa ser sensível às diferenças culturais e legais em todo o mundo para ser realmente eficaz, um dilema intensificado pela globalização e pela pandemia de COVID-19, que resultou em equipes presenciais e remotas (Cho & Payne, 2016).

No contexto de empresas terceirizadas, a gestão de pessoas apresenta desafios significativos. A busca por expansão ou redução de despesas muitas vezes negligencia as implicações da terceirização, como a dificuldade de integração entre colaboradores da empresa contratante e da terceirizada. Culturas e valores distintos podem gerar desconforto, desvalorização, clima organizacional deteriorado e produtividade abaixo do esperado (Peterossi et al., 2014). A administração efetiva desses trabalhadores é essencial, exigindo a medição da satisfação e o envolvimento de todos os funcionários, independentemente de sua vinculação contratual (Peterossi et al., 2014).

A ausência de comunicação clara, feedback estruturado, treinamentos contínuos e acompanhamento pós-feedback são fatores determinantes para a desmotivação e o desligamento de colaboradores terceirizados (Moreira, 2025). A falta de alinhamento na gestão de pessoas entre a empresa contratante e a terceirizada pode causar desmotivação, retrabalho, *turnover* e absenteísmo.

4. Discussão

A análise do material disponibilizado permite uma discussão aprofundada sobre a superioridade da avaliação de desempenho baseada em feedback contínuo em comparação com os modelos tradicionais, destacando as complexidades e nuances envolvidas na prática organizacional. Os achados da revisão bibliográfica e as percepções dos empregados em estudos de campo fornecem uma base robusta para essa compreensão.

A transição de modelos anuais, focados em resultados passados, para sistemas ágeis que enfatizam o feedback contínuo e o desenvolvimento individualizado (Salomão et al., 2025) reflete uma necessidade de adaptação ao ambiente de trabalho dinâmico. A insatisfação com os sistemas tradicionais,

mesmo os "atuais" (Kluger & De Nisi, 1996; Selvarajan & Peggy, 2008; Mo, 2023), é um ponto crucial que justifica a busca por novas abordagens. A padronização, embora valorizada, precisa ser contextualizada para lidar com a diversidade de equipes (presenciais e remotas) e culturas organizacionais (Cho & Payne, 2016).

Os métodos de avaliação tradicionais, como a curva forçada e o incidente crítico, apresentaram limitações significativas nas percepções dos empregados. A curva forçada foi amplamente criticada como injusta e desmotivadora, especialmente para colaboradores de alto desempenho que são categorizados abaixo de suas capacidades reais devido a percentuais predefinidos (Moreira et al., 2024). Essa prática gera frustração e perda de confiança, minando a credibilidade do sistema. Da mesma forma, o foco do método de incidente crítico em eventos isolados pode levar a avaliações distorcidas, sem considerar a performance consistente ao longo do tempo. A falta de uma visão holística e contínua do desempenho emerge como uma falha central desses modelos.

Em contrapartida, os modelos que incorporam o feedback contínuo, como a avaliação 360 graus, a autoavaliação e a Gestão por Objetivos (MBO), demonstram maior potencial para promover o desenvolvimento e o engajamento. A avaliação 360 graus, ao coletar informações de múltiplas fontes, oferece uma visão abrangente e detalhada (Salomão et al., 2025). No entanto, sua eficácia depende da qualidade da implementação, com riscos de diluição da relevância se as fontes de feedback não forem engajadas ou bem informadas (Moreira et al., 2024). A autoavaliação, embora promova o autoconhecimento, é mais eficaz quando combinada com outras formas de feedback, e um estudo empírico revelou que precisa ser vinculada a planos concretos de treinamento e desenvolvimento (Moreira et al., 2024).

A importância do feedback contínuo é reiterada em ambas as fontes, sendo fundamental para ajustes em tempo real, promoção de melhorias constantes e estabelecimento de uma cultura de aprendizado (Salomão et al., 2025; Bee, 2002). A ausência de feedback estruturado e acompanhamento pós-avaliação foi identificada como um fator crítico para a alta rotatividade e

desmotivação, especialmente em empresas terceirizadas (Moreira, 2025). As etapas do feedback (pré-diálogo, diálogo e follow-up) são cruciais para garantir que ele seja construtivo, estimulante e leve à ação (Missel, 2012).

A definição clara de indicadores por meio de OKRs e KPIs (Salomão et al., 2025) e a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) (Salomão et al., 2025) são elementos que alinham as metas individuais às organizacionais e impulsionam o crescimento profissional. Contudo, a pesquisa de campo revelou uma lacuna significativa na aplicação prática dessas ferramentas, com quase 50% dos empregados reportando a ausência de um plano de carreira claro e falta de acompanhamento efetivo para treinamentos e investimentos em capacitação (Moreira et al., 2024). Essa desconexão entre avaliação e desenvolvimento resulta em frustração e *turnover* (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993; Souza et al., 2024).

O reconhecimento e a recompensa, tanto tangíveis quanto intangíveis, são vitais para a motivação e a retenção de talentos (Salomão et al., 2025). A percepção de um salário justo e benefícios atrativos, embora importantes (Herzberg, 1966 apud Sá, 2022), precisam ser complementados por critérios claros de aumento salarial e maior equidade na remuneração para evitar desmotivação (Adams, 1963; Chiavenato, 2014).

No contexto específico de empresas terceirizadas, os desafios são amplificados. A falta de alinhamento na gestão de pessoas entre a empresa contratante e a terceirizada, somada a falhas na comunicação e ausência de feedback estruturado, contribuem para a desmotivação e alta rotatividade (Moreira, 2025). A entrevista de desligamento surge como uma ferramenta estratégica crucial para identificar esses pontos críticos e subsidiar a proposição de soluções personalizadas (Moreira, 2025; Lopes, 2018; Detec, 2017). Os dados dessas entrevistas revelaram que os motivos de desligamento frequentemente se relacionam à busca por crescimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e projetos pessoais, indicando lacunas na oferta de oportunidades e flexibilidade (Moreira, 2024).

A percepção positiva sobre a relação com colegas e o ambiente de trabalho (Moreira et al., 2024) ressalta a importância dos fatores sociais e

emocionais na satisfação do colaborador, alinhando-se à Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo e à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954). No entanto, a necessidade de melhorias na estrutura física, comunicação dos líderes, oferta de treinamentos e desenvolvimento, e a clareza sobre planos de carreira são demandas recorrentes, evidenciando que, mesmo em ambientes com bons relacionamentos interpessoais, as falhas sistêmicas na gestão de desempenho podem gerar insatisfação e *turnover* (Moreira et al., 2024).

A intensão de retorno dos colaboradores a uma empresa, conforme demonstrado em estudo (Moreira et al., 2024), está intrinsecamente ligada à percepção de melhorias nas condições de trabalho, flexibilidade e oportunidades de crescimento e valorização. Isso alinha-se às teorias de Maslow (1954), Herzberg (1966 apud Sá, 2022) e Rousseau (1995), que destacam a importância de atender às necessidades de estima, autorrealização e expectativas do contrato psicológico para a retenção de talentos.

Em síntese, a discussão revela que, enquanto os modelos tradicionais frequentemente falham em promover o desenvolvimento e a justiça percebida, os sistemas baseados em feedback contínuo, quando bem implementados, oferecem um caminho mais promissor. A chave está em uma abordagem integrada, que considere não apenas as ferramentas de avaliação, mas também a cultura organizacional, a capacitação dos líderes, a transparência na comunicação e o investimento contínuo no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores.

5. Considerações Finais

A evolução da gestão de desempenho, do modelo tradicional anual para o feedback contínuo, representa uma mudança imperativa para a sustentabilidade e o sucesso das organizações no cenário contemporâneo de incerteza e dinamismo. Este estudo de revisão bibliográfica, enriquecido pela perspectiva crítica dos empregados em pesquisas de campo, evidenciou que a eficácia da avaliação de desempenho reside na sua capacidade de ser um processo dinâmico, transparente e focado no desenvolvimento humano.

Os modelos tradicionais, apesar de seu legado histórico, mostram-se cada vez mais inadequados para as demandas atuais, gerando insatisfação e desconfiança entre os colaboradores. A subjetividade, o viés do avaliador, a falta de frequência no feedback e a promoção de uma cultura de competição são obstáculos que comprometem a credibilidade e a utilidade dessas abordagens. Em contraste, a gestão de desempenho contínua, ancorada em práticas como o feedback regular, a definição de OKRs e KPIs, e a elaboração de PDIs, emerge como um catalisador para o aprendizado, a alta performance e o alinhamento estratégico.

A pesquisa destacou lacunas cruciais entre a teoria e a prática, notadamente a ausência de planos de carreira claros, a superficialidade do feedback e a falta de acompanhamento efetivo para o desenvolvimento (Moreira et al., 2024). Tais deficiências resultam em desmotivação, baixa satisfação e elevada rotatividade, um cenário que se acentua em empresas terceirizadas, onde a gestão de pessoas enfrenta desafios adicionais de alinhamento cultural e de comunicação (Moreira, 2025; Peterossi et al., 2014).

Para preencher essas lacunas e otimizar os sistemas de avaliação, é fundamental que as organizações adotem práticas mais justas, transparentes e orientadas ao desenvolvimento. A implementação de um sistema de Avaliação 360° (Salomão et al., 2025), combinado com feedback estruturado e sessões de *follow-up* (Moreira, 2025), é fortemente recomendada. Essa abordagem holística permite uma visão completa do desempenho, estimula o autodesenvolvimento e garante que os planos de ação sejam efetivamente implementados e monitorados.

Adicionalmente, as organizações devem investir continuamente em:

- Programas de treinamento e desenvolvimento alinhados às necessidades dos colaboradores e às demandas do mercado.
- Comunicação clara e transparente em todos os níveis hierárquicos, fortalecendo a confiança e o engajamento.
- Políticas de reconhecimento e recompensa que valorizem o esforço individual e coletivo, e que sejam percebidas como justas e equitativas.

- Planos de carreira estruturados, oferecendo trajetórias claras para o crescimento profissional e combatendo a frustração pela falta de oportunidades.

- Utilização estratégica da entrevista de desligamento para coletar *insights* valiosos, identificar causas-raiz da rotatividade e subsidiar ações corretivas eficazes (Moreira, 2025; Silva et al., 2017).

A adoção dessas práticas integradas não apenas otimiza o desempenho individual e organizacional, mas também fomenta um ambiente de trabalho mais colaborativo, motivador e satisfatório. A gestão de desempenho, quando estratégica e baseada no desenvolvimento contínuo, torna-se um diferencial competitivo, capaz de atrair e reter talentos, impulsionar a produtividade e garantir o crescimento sustentável da organização a longo prazo.

5.1. Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura

Este estudo, embora abrangente em sua revisão, possui limitações. A revisão narrativa, por sua natureza, pode ter um escopo mais flexível que revisões sistemáticas estritas. Além disso, a dependência de achados empíricos de um contexto específico (empresas do Rio de Janeiro e do setor agroindustrial em Londrina/PR) pode limitar a generalização total dos resultados (Moreira et al., 2024; Moreira, 2025).

Para futuras investigações, sugere-se:

- Investigar o contexto em que as avaliações de desempenho são conduzidas, considerando as culturas organizacionais e nacionais, para uma compreensão mais aprofundada dos fatores culturais que influenciam a percepção dos empregados.

- Segmentar a pesquisa pelo tamanho da empresa e pelo setor de atuação, visando resultados mais analíticos e específicos.

- Conduzir estudos de caso ou pesquisas-ação focadas em uma única empresa ou setor para obter *insights* mais detalhados e "verdadeiros" sobre a aplicação e eficácia das ferramentas propostas.

- Explorar o impacto de outras variáveis, como a motivação dos colaboradores em teletrabalho, na gestão adaptativa do desempenho.

- Utilizar metodologias qualitativas mais aprofundadas, como entrevistas em profundidade, para obter maior aproximação com os inquiridos e resultados mais ricos e detalhados.

Essas direções futuras podem enriquecer ainda mais o campo da gestão de desempenho, fornecendo *insights* práticos para líderes e profissionais de RH que buscam maximizar o potencial de seus colaboradores e construir organizações resilientes e prósperas.

6. Referências

AGGARWAL, A.; THAKUR, G. S. M. Techniques of Performance Appraisal—A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, v. 2, n. 3, p. 617, Feb. 2013.

AGUINIS, H. *Performance management*. 5. ed. Chicago, IL: Chicago Business Press, 2023.

AGUIAR, E.; SANTOS, F.; RODRIGUES, F. P.; FERRAZ, F.; BASTOS, V. da S. Avaliação de desempenho, ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas empresas. *Revista Gestão em Foco*, 2016.

ALAINATI, S.; ALKHATIB, H.; ALAJMI, M.; AL-DUAIJ, M. Investigating the effectiveness of employees' performance appraisal system: Kuwait case study. *International Journal of Professional Business Review*, Miami, v. 9, n. 3, p. 01-30, 2024.

ALBUQUERQUE, L. G. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Atlas, 2019.

ALI, Z.; MAHMOOD, B.; MEHREEN, A. Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, v. 28, n. 2, p. 112-121, 2019.

ALVES, N. R.; BARREIROS, S. M. Avaliação de desempenho profissional como ferramenta de melhoria contínua na organização. 2013. 69 f. Monografia (Graduação em Administração). Doctum. Serra, 2013.

ARAÚJO, L.; GARCIA, A. Gestão de desempenho: Avaliação, feedback e desenvolvimento de talentos. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

BAMBERGER, P. A.; EREV, I.; KIMMEL, M.; OREF-CHEN, T. Peer Assessment, Individual Performance, and Contribution to Group Processes: The Impact of Rater Anonymity. *Group & Organization Management*, v. 30, n. 4, p. 344–377, 2005.

BAYON, S. The origin, concept and value of performance appraisal. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, v. 1, n. 2, 2013.

BEE, R. e F. Feedback. Traduzido por Maria Cristina T. Florez. SP: Ed. Nobel, 2002.

BOACHIE-MENSAH, F. O.; SEIDU, P. A. Employees' perception of performance appraisal system: A case study. *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 2, p. 73, jan. 2012.

BOTT, G.; TOURISH, D. The critical incident technique reappraised: Using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory. *Qualitative Research in Organizations and Management*, v. 11, n. 4, p. 276-300, nov. 2016.

CAMARGO, D. Psicologia Organizacional. 2. ed. Santa Catarina: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

CAMPBELL, D. J.; LEE, C. Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development versus Evaluation. *The Academy of Management Review*, v. 13, n. 2, p. 302, 1988.

CAMPOS, C. J. G.; SAIDEL, M. G. B. Amostragem em investigações qualitativas: conceitos e aplicações ao campo da saúde. *Revista Estudo Qualitativo*, v. 10, n. 25, 2022.

CHENG, K. H. C.; HUI, C. H.; CASCIO, W. F. Leniency Bias in Performance Ratings: The Big-Five Correlates. *Frontiers in Psychology*, v. 8, p. 521, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2021.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 2004.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHO, I.; PAYNE, S. Other Important Questions: When, How, and Why Do Cultural Values Influence Performance Management? *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, v. 9, p. 343-350, 2016.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CURTIS, A. B.; HARVEY, R. D.; RAVDEN, D. Sources of political distortions in performance appraisals: Appraisal purpose and rater accountability. *Group & Organization Management*, v. 30, n. 1, p. 42-60, 2005.

CURZI, Y.; FABBRI, T.; SCAPOLAN, A. C.; BOSCOLO, S. Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, v. 10, p. 1659, 2019.

DANGOL, P. Role of performance appraisal system and its impact on employees' motivation. Quantitative Economics and Management Studies (QEMS), v. 2, n. 1, 2021.

DATSCH, F. M.; CYRNE, C. C. da S.; SCHARDONG, T. M. Análise do Processo de Entrevista de Desligamento em Instituição de Ensino Superior do Vale do Taquari. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Argentina: 2015.

DECI, E. L., & RYAN, R. M. Self-determination theory: A macro theory of human motivation, development, and health. Canadian Psychology / Psychologie canadienne, 49(3), 182–185, 2008.

DENISI, A. S.; MURPHY, K. R. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? Journal of Applied Psychology, v. 102, n. 3, p. 421–433, 2017.

DETEC. A Importância da Entrevista de Desligamento como Ferramenta para Combater a Rotatividade. DETEC, DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2017.

DOYLE, A. Adaptive challenges require adaptive leaders. Performance Improvement, 56(9), 18-26.

DUARTE, M. E.; LASSANCE, M. C.; SAVICKAS, M. L.; NOTA, L.; ROSSIER, J.; DAUWALDER, J-P.; GUICHARD, J.; SORESI, S.; VAN ESBROECK, R.; VIANEN, A. E. M. V. A Construção da Vida: Um Novo Paradigma para Entender a Carreira no Século XXI. Interamerican Journal of Psychology, Austin, v. 44, n. 2, p. 392-406, 2010.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

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

ENSSLIN, S. R.; CARVALHO, F. N.; GALLON, A. V.; ENSSLIN, L. Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, p. 136-163, 2008.

EREN, O. Potential in-group bias at work: Evidence from performance evaluations. Journal of Economic Behavior and Organization. 2022.

FLANAGAN, J. C. The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin, v. 51, n. 4, p. 327-358, jul. 1954.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston, MA: Pitman, 1984.

GAIKWAD, R. V.; RAMRAO, A. S. Performance Appraisal. Iconic Ressearch and Engineering Journals, v. 6, n. 9, mar. 2023.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Estudo. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GLEN, R. M. Performance appraisal: An unnerving yet useful process. Public Personnel Management, v. 19, p. 1-10, 1990.

GRINT, K. What's wrong with performance appraisals? A critique and a suggestion. Human Resource Management Journal, v. 3, n. 3, p. 61-77, jan. 2007.

GUTTERIDGE, T. G.; LEIBOWITZ, Z. B. e SHORE, J. E. Organizational career development: benchmarks for building a world-class workforce. Jossey-Bass Publishers. San Francisco: 1993.

HADI, K.; ISKANDAR, I.; FITRIADI, F.; ARIQAH, M. Employee performance assessment with behaviorally anchor rating scale (BARS) approach: A case

study. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, v. 7, n. 7, p. 1352, 2022.

HAMIDI, A. B. The Impacts of Performance Appraisal on Employee's Job Satisfaction and Organizational Behavior. *Ilomata International Journal of Social Science*, v. 4, n. 3, p. 466-480, 22 Aug. 2023.

HAQUE, M. A. Performance Appraisal System of Bangladesh Civil Service: an Analysis of its Efficacy. *International Public Management Review*, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 38–60, 2014.

HASIBUL, I.; RAHMAN, M. A.; ISLAM, R.; SARKER, N. K. The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks. *European Journal of Business and Management*, v. 12, n. 20, p. 15, 2020.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U., 1986.

ISLAMIA, X.; MULOLLIA, E.; MUSTAFA, N. Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, v. 4, n. 1, p. 94-108, 2018.

JAFARI, M.; BOUROUNI, A.; AMIRI, R. H. A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method. *European Journal of Social Sciences*, v. 7, n. 3, 2009.

JORGE, F. C.; BITTENCOURT, J. P.; GALLELI, B. Avaliação de Competência em uma Instituição Hospitalar: a visão de avaliados e avaliadores. *Anais... XVI Semead – Seminários em Administração*, out. 2013.

KADAM, J. J. Bell Curves for Performance Appraisals: Are They Still Relevant? *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal*, v. 12, n. 1, p. 368-371, 2020.

KADIRESAN, V.; ARJUNAN, R.; ABIDIN, Z.; NAIDU, A. The impact of performance appraisal on employee productivity. *International Journal of Social Science and Humanity*, v. 5, n. 1, p. 86-90, 2015.

KANDPAL, J.; BARODA, D. S.; SHARMA, C. 360 Degree Feedback Appraisals- An Innovative Approach of Performance Management System. *International Journal of Management & Information Technology*, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 53–66, 2018.

KELL, H. J.; MARTIN-RAUGH, M. P.; CARNEY, L. M.; INGLESE, P. A.; CHEN, L.; FENG, G. Exploring methods for developing behaviorally anchored rating scales for evaluating structured interview performance. *Educational and Psychological Measurement*, 2017.

KENOBY. Entrevista de Desligamento Confirma Passo a Passo de Como Fazer. KENOBY, 2018.

KLUGER, A. N., & DE NISI, A. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, p. 1-18, 1990.

KOPSIDAS, O. The 360-degree feedback model as a tool of total quality management. *Economics World*, v. 9, n. 1, p. 1-11, 2021.

KROMREI, H. Performance improvement quarterly, v. 28, n. 2, p. 53-64, 2015.

KUMAR, T. S.; HARISH, G. S.; GOWD, T. H. Evolution of performance appraisal system on employee's motivation. *Anveshana's International Journal of Research in Regional Studies, Law, Social Sciences, Journalism and Management Practices*, 2016.

KUMAR, E. S. K.; BHANU, M. V. V. The end of performance appraisal: What's next for organizations and how to deal without annual appraisal. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, v. 06, n. 01, p. 1695, 2019.

LARSEN, H. H.; TANG, N.; SCHUERMANN, M.; HOFFMANN, H. Performance appraisal, performance management and employee motivation in the private sector: a systematic review. *Journal of Human Resource Management*, v. 12, n. 1, p. 45–60, 2020.

LEITE, R. F.; ALMEIDA, L. S. *Avaliação de desempenho: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

LIU, Y.; LIU, J. The effects of performance appraisal on employees' job satisfaction and organizational commitment: evidence from China. *Asia Pacific Business Review*, v. 23, n. 2, p. 245–260, 2017.

LOURENÇO, I. C. *Gestão de pessoas: Fundamentos, processos e tendências*. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2019.

LUTHANS, F. *Organizational Behavior*. 13. ed. New York: McGraw-Hill, 2015.

MACIEIRA, A.; PEREIRA, R.; FONSECA, M. E. Feedback e avaliação de desempenho: análise crítica e contribuições para o desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 6, p. 101–120, 2017.

MACHADO, L.; MARTINS, R. A evolução dos sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 12, n. 3, p. 45–63, 2012.

MARTINS, R. A.; LIMA, M. G. Avaliação de desempenho e motivação: uma análise teórica. *Revista de Administração da UFSM*, v. 8, n. 2, p. 235–250, 2015.

MCCARTHY, A.; SHEPHERD, D. Performance appraisal and motivation: a longitudinal study in the service sector. *Journal of Applied Psychology*, v. 104, n. 5, p. 657–670, 2019.

MCGREGOR, D. O lado humano da empresa. Trad. Carlos Alberto Di Franco. São Paulo: Nobel, 1967.

MELO, T.; ALMEIDA, F. O papel da avaliação de desempenho na gestão estratégica de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 18, n. 2, p. 301–320, 2012.

MILLER, D.; HYPERSON, A. Performance appraisal: Current practices and future directions. *Human Resource Management Review*, v. 32, n. 1, p. 1–14, 2022.

MONTEIRO, C.; BARROS, R. Avaliação de desempenho: métodos, técnicas e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

MORGAN, G. Imagens da organização. Tradução de Márcia Meireles. São Paulo: Atlas, 2006.

NAYAK, S. K. Performance Appraisal Methods and Techniques: A Review. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, v. 8, n. 6, p. 45–52, 2018.

NORD, W. R.; PUTH, G. Organizational Behavior: An applied approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

OLIVEIRA, A.; SILVA, M.; PEREIRA, L. Avaliação de desempenho e desenvolvimento humano nas organizações. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, v. 21, n. 3, p. 1–20, 2013.

PARRISH, R.; O'BRIEN, K. The use of 360-degree feedback in leadership development: Benefits and limitations. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 35, n. 5, p. 453–470, 2014.

PENG, M. W.; JIMÉNEZ, M.; ZHANG, H. Employee performance appraisals: Evidence from international companies. *Journal of World Business*, v. 54, n. 4, p. 325–336, 2019.

POTTERFIELD, T. Leadership and the Art of Performance Appraisal. *American Journal of Business*, v. 17, n. 1, p. 1–9, 2002.

RAO, T. V. Performance management and appraisal systems: HR tools for global competitiveness. New Delhi: Response Books, 2004.

REDDY, K. S.; KUMAR, V. A study on the impact of performance appraisal on employee motivation in IT sector. *International Journal of Management Research and Reviews*, v. 7, n. 12, p. 1245–1253, 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

RODRIGUES, E. H.; SOUSA, F. Avaliação de desempenho nas organizações: revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 10, n. 2, p. 21–40, 2019.

ROSS, R.; HOUGH, M. Performance appraisal: theory and practice. London: Routledge, 2012.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research methods for business students. 7. ed. Harlow: Pearson Education, 2016.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. Organizational behavior. 12. ed. New York: Wiley, 2011.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. Managing organizational behavior. 12. ed. New York: Wiley, 2012.

SHEPHERD, D.; PATEL, P. Performance appraisal systems and their impact on employee motivation: Evidence from multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, v. 28, n. 5, p. 737–759, 2017.

SHIELDS, J.; WHELAN, J. Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

SILVA, F. J.; OLIVEIRA, R. Avaliação de desempenho e motivação dos colaboradores: um estudo empírico. Revista de Administração Contemporânea, v. 23, n. 4, p. 501–523, 2019.

SIMON, H. A. Administrative behavior. 4. ed. New York: Free Press, 1997.

SMITH, P. C.; KIRKPATRICK, D. L. Performance appraisal: State of the art in practice. Journal of Applied Behavioral Science, v. 31, n. 2, p. 123–135, 1995.

SOUZA, E.; LIMA, R. Avaliação de desempenho: métodos, técnicas e impactos na motivação. Revista Gestão & Tecnologia, v. 18, n. 3, p. 78–96, 2018.

TAYLOR, F. W. Scientific management. New York: Harper & Brothers, 1911.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A.; GILLIGAN, J. Strategic management: Concepts and cases. 20. ed. New York: McGraw-Hill, 2018.

TOURAINÉ, A. Sociology of organizations. London: Routledge, 2000.

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

WILSON, J. Human resource development: Learning & training for individuals & organizations. London: Kogan Page, 2010.

YAMANE, T. Statistics: An introductory analysis. 3. ed. New York: Harper & Row, 1973.

ZHANG, X.; LIU, Y.; WANG, H. Impact of performance appraisal on employee engagement: Evidence from China. International Journal of Human Resource Studies, v. 10, n. 3, p. 45–60, 2020.

ZIGAR, E. Performance management: Concepts, skills, and exercises. 3. ed. Boston: Cengage Learning, 2016.

LIDERANÇA ADAPTATIVA EM TEMPOS DE INCERTEZA: CRISES E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS⁵

Francys Restell Del Hoyo⁶

RESUMO

Este artigo de revisão explora a liderança adaptativa como uma abordagem crucial para navegar em ambientes de incerteza, crises e mudanças contínuas, diferenciando-a da liderança tradicional. A liderança adaptativa enfatiza a flexibilidade, a experimentação, a colaboração e o aprendizado contínuo, sendo habilidades essenciais para enfrentar desafios imprevisíveis. Por meio de uma revisão sistemática da literatura de cunho crítico-reflexivo, foram identificados os fatores organizacionais que facilitam a formação de líderes adaptativos e suas características. Além disso, o estudo aborda a influência desses líderes na cultura organizacional e na formação de equipes de alta performance. O contexto da pandemia de COVID-19 é utilizado para ilustrar a necessidade de inovação e adaptação organizacional, bem como o impacto nas emoções e bem-estar dos colaboradores. É ressaltada a importância da inteligência emocional na gestão de emoções e na construção de um ambiente de confiança para o sucesso organizacional em um mundo em

⁵ Nota do Autor: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

⁶ E-mail francysdelhoivo@gmail.com e Mini Currículo: Graduado em Administração e Teologia, com múltiplos MBAs em Coaching, Marketing e Treinamento Corporativo, especialização em Docência e Gestão em Ensino Superior, mestrado e doutorado em Teologia (Bolsista CAPES). Experiência em desenvolvimento de líderes, consultoria empresarial, treinamentos corporativos, palestras, docência em graduação e pós-graduação, e gestão acadêmica. VP Executivo da Neurobusiness Brasil, cientista comportamental e Master em Neurobusiness.

constante transformação. A resiliência organizacional, definida como a capacidade de absorver choques e evoluir positivamente, é apresentada como um pilar para a sustentabilidade em cenários voláteis.

Palavras-chave: Liderança adaptativa; orquestração; gestão de equipes; gestão da mudança; inovação organizacional; inteligência emocional; resiliência organizacional; gestão de crises.

1. Introdução

O cenário global contemporâneo é caracterizado por uma volatilidade e incerteza crescentes, com mudanças abruptas e imprevistas se tornando a norma. Eventos disruptivos, como crises sanitárias (ex: pandemia de COVID-19), mudanças econômicas e inovações tecnológicas, exercem um impacto significativo sobre as organizações, demandando uma capacidade de liderança que transcende as abordagens tradicionais. Nesse contexto, a liderança adaptativa emerge como uma competência essencial para guiar equipes e organizações com eficácia, promovendo resiliência, flexibilidade e inovação para enfrentar os desafios emergentes e capitalizar as oportunidades que surgem em meio à adversidade.

A orquestração de equipes é frequentemente comparada à condução de uma sinfonia, onde o gestor atua como maestro, coordenando os diferentes talentos e perspectivas dos membros da equipe para alcançar uma harmonia organizacional. Essa metáfora se torna ainda mais pertinente em tempos de crise, onde o gestor precisa demonstrar proficiência em identificar demandas individuais e coletivas, adaptando estratégias e fomentando a colaboração para superar obstáculos e alcançar resultados excepcionais (Thommes et al., 2024). No entanto, a orquestração de equipes multidisciplinares enfrenta desafios complexos atrelados a características individuais, culturais e ambientais, os quais são amplificados por fatores como políticas organizacionais, estruturas de comunicação, mudanças no mercado e pressões competitivas (Ali, Wang & Johnson, 2020; Chiu et al., 2021; Derue et al., 2011).

A relevância da gestão de crises e da resiliência organizacional tem crescido exponencialmente, pois as crises podem impactar não apenas os

resultados financeiros, mas também a reputação, a cultura e a sustentabilidade a longo prazo das organizações. Compreender os elementos que contribuem para uma gestão eficaz de crises e para o desenvolvimento da resiliência organizacional é fundamental para a sobrevivência e o sucesso das empresas no mercado contemporâneo. A problematização reside na identificação de estratégias e práticas que diferenciam as organizações resilientes daquelas que falham diante de adversidades.

Diante deste cenário, este estudo de revisão é ancorado por questões de pesquisa centrais, que buscam:

- Diferenciar a liderança adaptativa da liderança tradicional em sua abordagem para lidar com mudanças e crises organizacionais.
- Identificar os fatores organizacionais que apoiam o processo de liderança adaptativa nas organizações.
- Elucidar as características de um líder adaptativo que contribuem para a formação de equipes de alto desempenho e para o fortalecimento da cultura organizacional.

Adicionalmente, pretende-se explorar como a pandemia de COVID-19 serviu como um catalisador para a inovação e adaptação, e as emoções e sensibilidades desenvolvidas pelos colaboradores em função da situação pandêmica.

2. Metodologia de Revisão

Para responder às questões de pesquisa propostas, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, de cunho crítico-reflexivo, com o propósito de explorar em profundidade o campo de estudo da liderança adaptativa em tempos de incerteza. Esta abordagem metodológica permite compilar, analisar e sintetizar os conhecimentos já publicados, fundamentando teoricamente o estudo, identificando lacunas e delineando direções para futuras pesquisas.

Para a revisão da literatura sobre gestão de crises e resiliência organizacional, a coleta de dados envolveu uma busca sistemática por publicações relevantes, como artigos de periódicos, livros, teses e dissertações, em bases de dados acadêmicas e bibliotecas digitais

reconhecidas na área de administração e gestão de empresas. A análise dos dados coletados foi realizada por meio da leitura crítica dos textos selecionados, visando identificar, comparar e sintetizar as principais teorias, modelos, estratégias e achados empíricos.

3. Desenvolvimento

3.1. Compreendendo a Liderança Adaptativa

3.1.1. Definição e Origens

A liderança adaptativa tem sua origem na Teoria da Evolução de Charles Darwin, que postula que as organizações que sobrevivem no mercado são aquelas que melhor se adaptam a ele. Essa perspectiva inspirou pesquisadores a explorar como os princípios da adaptação poderiam ser aplicados ao contexto da liderança e gestão organizacional (Heifetz & Linsky, 2014; Udod et al., 2024).

De forma geral, a liderança adaptativa é entendida como a habilidade de se ajustar às demandas em constante evolução e responder de forma flexível e criativa a situações complexas e imprevisíveis (Thommes et al., 2024). Ela capacita o gestor a reconhecer e abordar as necessidades individuais e coletivas da equipe, promover a colaboração e a inovação, e cultivar um ambiente de trabalho resiliente e adaptável diante das mudanças. Contudo, a liderança adaptativa transcende a mera habilidade de gerir equipes em tempos de mudança; é uma filosofia que abraça a fluidez e a flexibilidade como princípios orientadores (Naseer, Chughtai & Syed, 2023). Vai além das estratégias convencionais, incorporando uma mentalidade de aprendizado contínuo e adaptação rápida. Líderes adaptativos não apenas respondem às crises, mas as antecipam e se preparam para elas, cultivando uma cultura organizacional que valoriza a experimentação, a inovação e a resiliência (Seibel et al., 2023).

Além disso, a liderança adaptativa reconhece a importância da diversidade de pensamento e experiência, buscando integrar uma ampla gama de perspectivas para solucionar problemas de forma mais criativa e eficaz. Em última análise, ela busca moldar ativamente o futuro, capacitando as

organizações a prosperar em um mundo em constante evolução (Boyar, Savage & Williams, 2023).

3.1.2. Diferença entre Liderança Adaptativa e Tradicional

Em comparação com a liderança tradicional, a liderança adaptativa se diferencia pela sua abordagem orientada para o futuro e focada na criação de resiliência e inovação. Enquanto a liderança tradicional muitas vezes se concentra na manutenção do *status quo* e na aplicação de soluções conhecidas a problemas familiares, a liderança adaptativa valoriza a flexibilidade, a criatividade e a capacidade de aprendizado contínuo (Ayodeji-Ogundiran, Burrell & Lewis, 2021). Líderes adaptativos estão constantemente avaliando novas informações, buscando diferentes perspectivas e ajustando suas estratégias de acordo com as demandas do ambiente.

Um dos principais desafios de adotar a liderança adaptativa é a resistência à mudança por parte dos líderes e membros da equipe (Mckimm et al., 2023). Muitas vezes, as pessoas estão acostumadas a abordagens tradicionais de liderança que enfatizam a autoridade e o controle, podendo sentir-se desconfortáveis com a ideia de compartilhar poder e responsabilidade. A liderança adaptativa requer um alto nível de flexibilidade e habilidades de comunicação interpessoal, o que nem todos os líderes possuem naturalmente. Superar esses obstáculos exige um compromisso firme com o desenvolvimento de habilidades adaptativas e uma cultura organizacional que valorize a experimentação e a aprendizagem contínua (Mehta, Yurkofsky & Frumin, 2023; Aron-Said & Castillo-Jara, 2022).

3.1.3. O Papel da Liderança em Tempos de Crise e Incerteza

A liderança em tempos de crise e incerteza é imperativa. Crises sanitárias como a pandemia da COVID-19, mudanças econômicas e inovações tecnológicas exercem um impacto significativo sobre as empresas, demandando uma capacidade de liderança superior à abordagem tradicional (Garavaglia, Sancino & Trivellato, 2021). Líderes adaptativos são essenciais

para guiar suas equipes com eficácia, promovendo resiliência, flexibilidade e inovação para enfrentar os desafios emergentes e capitalizar as oportunidades em meio à adversidade (Chiu et al., 2021).

A liderança é a habilidade de um indivíduo de influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros (House et al., 1999). Diferente da gestão, que se concentra em dar ordens, premiar e punir, a liderança consiste em "mobilizar, inspirar, encorajar e conduzir as pessoas por caminhos e para destinos com os quais se identificam" (Rego & Cunha, 2016). Em situações de crise, os líderes são administradores de conflitos, treinadores que definem papéis e ajudam a melhorar o desempenho no trabalho (Robbins, 2005).

A complexidade e incertezas aumentam drasticamente durante crises, tornando indispensável a existência de um líder com competências essenciais para melhorar e incentivar o desempenho adaptativo (Dunn, 2020). Um bom líder em tempos de incerteza compreende e define uma estratégia, fortalece a organização, envolve as pessoas e sabe influenciar e liderar a si próprio e aos outros para o melhor contexto (Gurr & Drysdale, 2020). A pandemia, de fato, "colocou à prova a liderança", evidenciando que ser um bom líder em um período de crise é ser uma ajuda na formação da empresa para responder a eventos inesperados (Gurr & Drysdale, 2020).

3.2. Fatores Organizacionais e Características do Líder Adaptativo

3.2.1. Fatores Organizacionais que Impactam a Liderança Adaptativa

A adoção e implementação da liderança adaptativa em contextos organizacionais são influenciadas por uma série de fatores, que podem ser facilitadores ou dificultadores.

Fatores Facilitadores:

- **Cultura Organizacional Flexível:** Uma cultura flexível e receptiva à inovação facilita a adoção da liderança adaptativa (London, 2023; Nebiyu & Kassahun, 2021). Organizações que valorizam a adaptabilidade e o

aprendizado contínuo são mais propensas a implementar práticas de liderança adaptativa.

- **Liderança de Apoio:** A presença de líderes comprometidos e influentes que apoiam ativamente a mudança e promovem uma cultura de colaboração e experimentação é fundamental (Nebiyu & Kassahun, 2021).

- **Comunicação Transparente:** Uma comunicação aberta e transparente em todos os níveis da organização é crucial para criar um ambiente propício, permitindo que os funcionários se sintam capacitados a compartilhar ideias e preocupações.

- **Recursos Disponíveis:** A disponibilidade de recursos financeiros, tecnológicos e humanos pode facilitar a implementação da liderança adaptativa através do investimento em treinamento, desenvolvimento e infraestrutura de suporte.

- **Estrutura Organizacional Ágil:** Uma estrutura organizacional ágil e flexível pode facilitar a implementação da liderança adaptativa, permitindo rápida tomada de decisões e adaptação a mudanças no ambiente externo.

- **Histórico de Inovação:** Empresas com um histórico de inovação e experimentação tendem a ser mais receptivas à liderança adaptativa.

- **Estratégia Organizacional Alinhada:** A congruência entre a estratégia organizacional e a abordagem de liderança pode facilitar a adoção da liderança adaptativa, garantindo que os objetivos e valores estejam alinhados com a flexibilidade e a inovação.

Fatores Dificultadores:

- **Cultura Organizacional Rígida:** Uma cultura organizacional rígida e resistente à mudança pode representar um grande obstáculo, impedindo a flexibilidade e a experimentação necessárias.

- **Falta de Recursos:** A falta de recursos financeiros, tecnológicos e humanos pode limitar a capacidade da organização de implementar práticas de liderança adaptativa (Mukaram et al., 2021).

- **Resistência à Mudança:** A resistência à mudança por parte dos membros da equipe e líderes existentes pode representar um grande obstáculo

(Mckimm et al., 2023). Superar isso exige esforços adicionais de conscientização e engajamento.

- **Práticas de Liderança Antigas e Arraigadas:** A transformação da liderança tradicional em adaptativa pode ser desafiadora devido à necessidade de desaprender práticas antigas e arraigadas (Doyle, 2017).

A receptividade à liderança adaptativa pode variar entre diferentes tipos de empresas, setores e culturas organizacionais. Empresas de tecnologia e *startups* tendem a ser mais propensas à inovação, enquanto setores altamente regulamentados, como financeiro e saúde, podem enfrentar mais desafios (Yukl & Mahsud, 2010).

3.2.2. Características de um Líder Adaptativo

As empresas esperam que os líderes adaptativos sejam capazes de enfrentar com eficácia os desafios de um ambiente de negócios em constante mudança. Eles são vistos como catalisadores de mudança e inovação, capazes de inspirar e mobilizar suas equipes para alcançar objetivos desafiadores (Dunn, 2020). As características-chave de um líder adaptativo incluem:

- **Flexibilidade:** Capacidade de se ajustar rapidamente a novas circunstâncias e adotar diferentes abordagens conforme necessário (Garver et al., 2020).

- **Empatia:** Habilidade de compreender as necessidades, preocupações e perspectivas dos membros da equipe, demonstrando interesse genuíno (Bonaparte & Da Rosa Simões, 2022; Bezerra et al., 2023).

- **Comunicação Transparente:** Prática de fornecer informações abertas, honestas e claras, promovendo uma cultura de transparência e confiança (Bonaparte & Da Rosa Simões, 2022).

- **Inovação:** Estímulo e apoio à experimentação e à busca de soluções criativas para os desafios organizacionais, encorajando uma cultura de inovação e aprendizado contínuo (Seibel et al., 2023).

- **Adaptabilidade:** Capacidade de se ajustar às demandas em constante mudança do ambiente organizacional, mantendo-se ágil e flexível diante de desafios e oportunidades (Thommes et al., 2024).

- Colaboração: Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo, onde os membros da equipe são incentivados a compartilhar ideias, experiências e recursos para alcançar objetivos comuns (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009; Anacleto et al., 2023).

- Visão de Longo Prazo: Foco em objetivos e estratégias de longo prazo, priorizando a sustentabilidade e o crescimento da organização sobre ganhos de curto prazo.

- Resiliência: Capacidade de lidar com adversidades e incertezas com calma e determinação, mantendo o foco nos objetivos organizacionais apesar dos desafios (Fausett et al., 2023).

Líderes adaptativos cultivam uma cultura organizacional que valoriza a experimentação, a inovação e a resiliência, encorajando os membros da equipe a abraçarem o desconhecido com coragem e determinação (Seibel et al., 2023).

3.3. Equipes de Alto Desempenho, Cultura Organizacional e Inovação

3.3.1. Liderança Adaptativa e Equipes de Alto Desempenho

A liderança adaptativa desempenha um papel estratégico na construção de equipes de alto desempenho. Líderes adaptativos reconhecem e valorizam as habilidades individuais e experiências únicas de cada membro da equipe, promovendo uma cultura de inclusão e respeito à diversidade. Isso cria um ambiente onde os membros da equipe se sentem valorizados e motivados, aumentando a satisfação, o engajamento e, conseqüentemente, a colaboração e o trabalho em equipe (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009).

Líderes adaptativos estão constantemente avaliando as necessidades da equipe e ajustando suas estratégias de liderança. Em momentos de mudança ou incerteza, eles podem adotar uma abordagem mais transparente e comunicativa para manter os membros informados e engajados. Em períodos de estabilidade, podem promover um ambiente de autonomia e criatividade, incentivando soluções inovadoras.

O trabalho em equipe é cada vez mais valorizado, sendo o principal meio para realizar o trabalho no mundo. As organizações utilizam as equipes como estratégia de gestão para aumentar a produtividade, diminuir custos, potencializar o aprendizado e obter soluções mais criativas (Costa, 2012). Uma equipe de trabalho é um conjunto de pessoas com atitudes e valores semelhantes que interagem, desempenhando diferentes papéis alinhados com a cultura organizacional para atingir objetivos comuns (Costa, 2012).

3.3.2. Liderança Adaptativa e Fortalecimento da Cultura Organizacional

A liderança adaptativa contribui para o fortalecimento da cultura organizacional ao cultivar valores como resiliência, aprendizado contínuo e agilidade. Ao modelar esses comportamentos, líderes inspiram os membros da equipe a buscar os mais altos padrões de desempenho e excelência. Isso cria uma cultura de alto desempenho onde os funcionários se sentem motivados a buscar melhoria e inovação (Fausett et al., 2023). A resiliência permite que a organização se recupere rapidamente de contratempos, aprenda com suas experiências e continue avançando.

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da resiliência. Uma cultura que promove a adaptabilidade, a aprendizagem e o suporte mútuo entre os colaboradores pode aumentar significativamente a capacidade de uma organização de navegar por crises (Leite et al., 2023).

3.3.3. O Papel da Inovação em Tempos de Crise

A inovação organizacional é um procedimento pró-ativo no qual a empresa pode elaborar um novo conhecimento para a resolução dos problemas que vai identificando. Em um mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, a inovação é crucial para a sustentabilidade econômica e a competitividade (Martins, 2018).

A inovação deve ser entendida não apenas pela dimensão tradicional da "tecnologia dura", mas também como "tecnologia suave" – mudanças na

gestão e na organização – e nos valores intangíveis do conhecimento e da criatividade (Carvalho et al., 2011). O Manual de Oslo (OCDE, 2005) caracteriza a inovação em quatro tipos:

- Inovação de Produto: Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado.
- Inovação de Processos: Objetiva reduzir custos de produção ou distribuição, melhorar a qualidade ou produzir/distribuir produtos novos/melhorados.
- Inovação de Marketing: Foco nas necessidades dos consumidores para entrar em novos mercados ou posicionar o produto.
- Inovação Organizacional: Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas.

Em tempos de crise, as organizações devem ser inovadoras, pois negócios inovadores tendem a ajustar-se mais facilmente (Kuckertz et al., 2020). A pandemia de COVID-19, por exemplo, acelerou a transformação digital das empresas, tornando o uso da tecnologia essencial para a sobrevivência (Jornal de Negócios, 2021). O confinamento foi, inclusive, favorável à inovação (37,8% dos inquiridos concordam) e serviu para testar a capacidade de inovação das organizações (89% concordam).

3.4. O Contexto da Pandemia COVID-19: Desafios e Respostas Adaptativas

3.4.1. Impacto da COVID-19 nas Organizações e Liderança

A pandemia de COVID-19, iniciada em dezembro de 2019 na China (Wahed et al., 2020), obrigou as pessoas a mudarem a forma como vivem, trabalham e socializam, alterando radicalmente a dinâmica das instituições. As organizações tiveram que se adaptar à nova realidade sob pressão, através da inovação, preocupadas com sua continuidade no mercado (Costa, 2012).

Medidas como o teletrabalho obrigatório e o distanciamento social, implementadas para conter o vírus, levaram a um avanço muito elevado das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e, conseqüentemente, à

criação de novos empregos executados à distância (Ozimek, 2020). As empresas encararam esse cenário como uma oportunidade para o crescimento, inovando em formas de trabalho para atrair clientes e aumentar a competitividade em períodos críticos. A produtividade em Portugal aumentou no teletrabalho devido à flexibilidade nos horários, maior autonomia, ambiente mais confortável, maior capacidade de concentração e menos tempo perdido em deslocações (Robert Walters, 2020).

Contudo, a mudança não foi isenta de desafios. Problemas tecnológicos foram um obstáculo inicial, e o trabalho à distância não é perfeito, com certas atividades (negociações, decisões críticas, *brainstorming*) sendo mais eficazes presencialmente.

A liderança ganhou ainda mais importância para a sobrevivência das organizações após a pandemia, visto que colaboradores e clientes se encontraram em um cenário desconhecido. A complexidade e as incertezas aumentaram dentro das empresas e em suas lideranças (Dunn, 2020). A pandemia testou a liderança, mostrando que um bom líder em crise é fundamental para ajudar a empresa a responder a eventos inesperados (Gurr & Drysdale, 2020). Nesse período, surgiram líderes com postura inclusiva, empatia, comunicação assertiva e mente aberta, e outros com uma postura de servidor que valoriza as opiniões, elogia, encoraja e apoia o crescimento (Rego & Cunha, 2016).

3.4.2. Impacto da COVID-19 nas Equipes e no Bem-Estar

O trabalho à distância imposto pela pandemia gerou uma grande experiência social, mas também um impacto significativo nas estruturas de gestão de pessoas. O departamento de Recursos Humanos teve de fazer um esforço para apoiar os trabalhadores, líderes e manter as organizações conectadas e produtivas. Apesar do distanciamento, houve um esforço para manter a proximidade através de comunicação regular, e os trabalhadores desenvolveram maior tolerância, proximidade e preocupação com o bem-estar dos colegas, humanizando as relações pessoais no ambiente empresarial.

No entanto, as medidas de isolamento e distanciamento social provocaram inúmeras alterações na vida e rotina das pessoas, levando a crises na saúde pública e na economia (Estrada & Koutronas, 2020). O distanciamento social pode levar à solidão devido à ausência de interação com colegas, e a ausência de supervisão pode causar desorganização ou falta de foco (Larson et al., 2020). A insegurança no emprego, a diminuição da motivação e os problemas de saúde foram preocupações significativas para os trabalhadores.

O acompanhamento da saúde mental das equipes foi substancial. Muitos membros sentiram ansiedade e estresse provocados pela pandemia. Os sentimentos que desequilibraram o estado de bem-estar psicológico incluíram: confinamento, tédio, angústia, confusão, insegurança, frustração, raiva, incerteza, preocupações com falta de alimentos, solidão, medo da perda de emprego/renda e preocupações com endividamento (Brooks et al., 2020).

As empresas se preocuparam em fornecer as condições mínimas para os trabalhadores executarem suas tarefas à distância. Em uma pesquisa, 51% dos respondentes indicaram que as empresas estiveram disponíveis para acompanhar e apoiar a saúde mental dos trabalhadores, através de consultas de psicologia, programas de apoio, reuniões *online*, sessões de *mindfulness*, diálogo e passatempos.

4. Discussão

A discussão dos resultados obtidos, tanto pela revisão sistemática quanto pelos achados empíricos de um dos estudos, corrobora a tese de que a liderança adaptativa é a abordagem mais eficaz para tempos de incerteza e crise. Ao analisar as três questões de pesquisa propostas inicialmente, é possível traçar um panorama claro das respostas organizacionais e individuais frente aos desafios impostos, como a pandemia de COVID-19.

A primeira questão, "O aparecimento da pandemia conduziu à capacidade de adaptação das organizações face à incerteza?", encontra uma resposta afirmativa e robusta. Os resultados da pesquisa empírica (Tabela 4.3) indicam que a capacidade de adaptação tanto das organizações quanto de

seus membros foi geralmente positiva. Uma parcela significativa de respondentes (43,3%) concordou que os membros da equipe tiveram capacidade de enfrentar eficazmente os desafios, e 43,6% concordaram que a organização é flexível. Essa flexibilidade organizacional se traduz na valorização de trabalhadores flexíveis e na capacidade de captar talentos por parte de líderes que incentivam o desenvolvimento pessoal e o cumprimento das necessidades individuais, aumentando a produtividade. Setores como a saúde, embora altamente impactados, demonstraram uma notável capacidade de adaptação. A maioria dos inquiridos (93,5%) considerou que as medidas de prevenção adotadas nos locais de trabalho foram suficientes, incluindo teletrabalho, uso de máscaras e álcool gel, e separação de espaços. Contudo, foram notadas lacunas, como a falta de apoio psicológico e problemas na gestão de recursos humanos. A dificuldade em adaptar-se à nova realidade foi relatada por 75,9% dos inquiridos, mas a maioria (70%) que trabalhou remotamente não teve dificuldades em regressar ao escritório, destacando a percepção de que o teletrabalho é mais produtivo e menos estressante (Robert Walters, 2020; Pyoria, 2011).

Em relação à segunda questão, "O aparecimento da pandemia permitiu desenvolver novas formas de inovação dentro das empresas?", a resposta também é categoricamente positiva. A inovação empresarial mostrou-se inegavelmente ligada ao desempenho e à sobrevivência em tempos de crise. O teletrabalho, as teleconsultas, o aprimoramento de plataformas digitais para clientes, a criação de estruturas de resposta rápida à pandemia, a formação e o acompanhamento de equipes à distância e as entregas ao domicílio foram algumas das formas de inovação adotadas. Cerca de 82,3% dos inquiridos afirmaram que suas organizações conseguiram inovar para garantir a sobrevivência. A pandemia foi avaliada como tendo um impacto positivo na inovação (87,9%) e melhorou o negócio (70,4%) para a maioria dos respondentes. A inovação organizacional obteve o melhor resultado médio (Tabela 4.21). Isso se alinha com a perspectiva de Peláez et al. (2021) de que a pandemia impulsionou o teletrabalho, a inovação de produtos/serviços e a organização digital. Os incentivos à criatividade dos colaboradores incluíram

monetários, formação, prêmios, progressão na carreira, autonomia e um "banco de ideias". As ideias criativas e inovadoras surgiram de diversas fontes, incluindo os próprios trabalhadores, a direção e a administração, indicando a presença de estilos de liderança democráticos (Natsume, 2016) e autoritários (Corrêa, 2011).

Finalmente, para a terceira questão, "Desenvolveram-se emoções e sensibilidades negativas pelos colaboradores em função da situação pandêmica decorrente da COVID-19?", os resultados revelam que, de fato, houve o desenvolvimento de emoções negativas, mas as organizações buscaram mitigar seus efeitos. A ansiedade foi a principal sensação sentida no início da pandemia, com 41,7% dos inquiridos selecionando como a emoção predominante (Tabela 4.8). Medo, solidão e angústia também foram experimentados, com intensidades variadas. Isso corrobora os achados de Estrada e Koutronas (2020) e Brooks et al. (2020) sobre o impacto psicológico do isolamento social. No entanto, 51% dos respondentes indicaram que suas empresas estiveram disponíveis para acompanhar e apoiar a saúde mental dos trabalhadores, utilizando estratégias como consultas de psicologia, programas de apoio e reuniões online. Essa postura adaptativa das organizações para o bem-estar dos colaboradores foi crucial para manter o engajamento e a produtividade.

Em suma, a liderança adaptativa demonstrou ser fundamental para capacitar as organizações a resistir, adaptar-se e inovar diante da incerteza, ao mesmo tempo em que reconhece e tenta mitigar os impactos humanos das crises.

5. Considerações Finais

A emergência de um mundo em constante transformação, marcado por crises e incertezas sem precedentes, eleva a liderança adaptativa a um patamar de competência estratégica para a sobrevivência e o sucesso organizacional. Este estudo de revisão bibliográfica, embasado em uma análise crítica e sistemática, demonstra que a capacidade de uma organização e de seus líderes em se ajustar, inovar e responder com agilidade a cenários

imprevistos é o que diferencia as entidades resilientes daquelas que sucumbem à adversidade.

A liderança adaptativa, que transcende a mera gestão de crises, impõe-se como uma filosofia organizacional. Ela exige flexibilidade e fluidez para moldar ativamente o futuro, fomentando a experimentação e o aprendizado contínuo (Seibel et al., 2023; Naseer, Chughtai & Syed, 2023). A diferenciação em relação à liderança tradicional é clara: enquanto esta busca manter o *status quo* com soluções conhecidas, a liderança adaptativa é orientada para o futuro, valorizando a resiliência, a inovação e a capacidade de ajustar estratégias conforme as demandas do ambiente (Ayodeji-Ogundiran, Burrell & Lewis, 2021).

Os fatores organizacionais desempenham um papel crucial nesse processo. Uma cultura organizacional flexível e receptiva à inovação, aliada a uma liderança de apoio e a uma comunicação transparente, facilita a transição para práticas adaptativas (London, 2023; Nebiyu & Kassahun, 2021). Em contraste, a resistência à mudança e a carência de recursos podem ser obstáculos significativos (Mckimm et al., 2023; Mukaram et al., 2021). As características dos líderes adaptativos – como flexibilidade, empatia, comunicação transparente, inovação, adaptabilidade, colaboração, visão de longo prazo e resiliência (Fausett et al., 2023; Garver et al., 2020; Thommes et al., 2024) – são fundamentais para orquestrar equipes de alta performance e fortalecer a cultura organizacional.

A pandemia de COVID-19 serviu como um laboratório global de adaptação e inovação. Forçou as organizações a se reinventarem, impulsionando o teletrabalho e a transformação digital (Ozimek, 2020; Peláez et al., 2021). A capacidade de inovar em produtos, processos, marketing e na própria estrutura organizacional foi essencial para a sobrevivência e para a conquista de vantagens competitivas (OCDE, 2005; Kuckertz et al., 2020). No entanto, a adaptação também trouxe desafios significativos no âmbito humano, como o aumento da ansiedade e do medo entre os colaboradores (Brooks et al., 2020). A resposta das organizações, ao oferecer suporte à saúde mental e criar ambientes de trabalho mais flexíveis, demonstrou um reconhecimento

crecente da interdependência entre o bem-estar dos funcionários e a resiliência organizacional.

A resiliência organizacional é a capacidade de uma organização absorver o impacto de choques e adversidades, adaptando-se e evoluindo positivamente (Moura & Tomei, 2021). Ela transcende a soma das resiliências individuais, integrando estratégias, estruturas e culturas que promovem a adaptabilidade e a continuidade dos negócios. O compromisso com o aprendizado contínuo, a inovação e a adaptabilidade é essencial para a construção de organizações verdadeiramente resilientes, capazes de prosperar diante de adversidades e transformar desafios em oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Os resultados deste estudo fornecem *insights* valiosos para líderes, pesquisadores e profissionais interessados em promover a eficácia da liderança adaptativa e usá-la para obter resultados significativos nas organizações e na sociedade em geral.

6. Referências

Aaker, D., & Day, G. (1990). *Marketing Research* (12ª ed.). New York: Wiley.

Alheet, A. F., Adwan, A. A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. A., & Saleh, M. A. (2021). The effect of leadership styles on employees innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.

Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405-423.

Anacleto, A. V., Gomes Júnior, E. P., Tonetti, I., Cunico, T. C., Castro, T. C. D., Carioca, J. M., ... & Marcondes, R. E. D. A. (2023). *Desenvolvimento e Retenção de Talentos*: Leal Dutra Distribuidora. Projeto Integrado.

Anderson, R. M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D., & Hollingsworth, T. D. (2020). How will country-based mitigation measures influence the course of the COVID-19 epidemic? *The Lancet*, 395, 931-934.

Aron-Said, V., & Castillo-Jara, S. (2022). Reacting to change within change: adaptive leadership and the Peruvian response to Venezuelan immigration. *International Migration*, 60(1), 57-76.

Ayodeji-Ogundiran, A. I., Burrell, D. N., & Lewis, E. J. (2021). Strategic adaptive leadership and emerging approaches to online marketing of a US small business real estate firm in response to COVID-19. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 11(3), 1-14.

Bajaba, A., Bajaba, S., Algarni, M., Basahal, A., & Basahel, S. (2021). Adaptive Managers as Emerging Leaders During the COVID-19 Crisis. *Frontiers in Psychology*, 2, 1-11.

Baker, E. L., Irwin, R., & Matthews, G. (2020). Thoughts on adaptive leadership in a challenging time. *Journal of Public Health Management and Practice*, 26(4), 378-379.

Barbosa, A. C. C., Costa, L. A. F. S., & Silva, R. A. F. (2023). Gestão estratégica de pessoas: processo de liderança.

Barroso, A. L. D. & Pascote, I. M. (2024). A influência da comunicação interna no clima organizacional.

Bennis, W. (2015). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Antioch Review*, 73(2), 364–370.

Bezerra, M. T. S., Santos, C. S., & Santos, F. A. T. (2023). Desafios da Nova Gestão de Pessoas: Ambiente de Trabalho Híbrido e Remoto.

Bonaparte, N. & Da Rosa Simões, J. (2022). Manual do líder.

Boyar, S. L., Savage, G. T., & Williams, E. S. (2023). An adaptive leadership approach: The impact of reasoning and emotional intelligence (EI) abilities on leader adaptability. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(4), 565-580.

Brandão, R. F. D. C. B. (2024). O Sacerdócio Cristão de Todos os Crentes.

Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395, 912-920.

Capul, J. Y., & Garnier, O. (1998). *Dicionário de Economia e de Ciências Sociais* (1ª ed.). Lisboa: Plátano-Edições Técnicas.

Carvalho, J. E., Lopes, J. A. A., & Reimão, C. M. (2011). *Inovação, decisão e ética: trilogia para a gestão das organizações* (1ª ed.). Lisboa: Silabo.

Cheng, Y. (2018). How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58-68.

Chiu, C. Y., et al. (2021). Leading the team, but feeling dissatisfied: Investigating informal leaders' energetic activation and work satisfaction and the supporting role of formal leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 527-550.

Conner, D. R. (1995). *Gerenciando na velocidade da mudança*. Rio de Janeiro: Infobook.

Conway, S., & Steward, F. (2009). *Managing and Shaping Innovation* (1ª ed.). New York: Oxford University Press.

Corrêa, G. M. (2011). *Estilos de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal*. São Paulo.

Costa, R. F. (2012). *Equipas de Alto Rendimento – Saber Liderar Equipas de Trabalho* (1ª ed.). Lisboa: RH Editora.

Cunha, E. (2020). *Autismo e inclusão: psicopedagogia e práticas educativas na escola e na família*.

Derue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.

Dias, Á., Elsie, C., Dutschke, G., Pereira, R., & Pereira, L. (2020). Economic Crisis Effects on SME Dynamic. *International Journal of Learning and Change*, 13(1), 3-25.

Doyle, A. (2017). Adaptive challenges require adaptive leaders. *Performance Improvement*, 56(9), 18-26.

Drucker, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI* (4ª ed.). São Paulo: Pioneira Thomson.

Dunn, R. (2020). Adaptive leadership: Leading through complexity. *International Studies in Educational Administration*, 48(1), 31-38.

Estrada, M. R., & Koutrouas, E. (2020). The Application of the 2019-nCoV Global Economic Impact Simulator (the 2019-nCoV-GEI-Simulator) in China. China: SSRN.

Fainshmidt, S., Nair, A., & Mallon, M. R. (2017). MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. *International Business Review*, 26(6), 1088–1099.

Fausett, C. M., et al. (2023). Adaptive leadership in health care organizations: Five insights to promote effective teamwork. *Psychology of Leaders and Leadership*.

Faver, T. (2024). *Almanaque: Administração pós moderna*.

Feinglass, B. S., & Chiweshe, J. (2020). Navigating through crisis in a pandemic event. *MLO-Online*. Disponível em:

<https://www.mlo-online.com/disease/infectious-disease/article/21142491/navigating-through-crisis-in-a-pandemic-event>.

Ferreira, E. D., Nunes, F. P., & Santos, N. dos. (2020). Análise das diretrizes estratégicas usadas para incorporar a resiliência nos processos organizacionais. *P2P & Inovação*, 6(2), 195-216.

Garavaglia, C., Sancino, A., & Trivellato, B. (2021). Italian mayors and the management of COVID-19: adaptive leadership for organizing local governance. *Eurasian Geography and Economics*, 62(1), 76-92.

Gandini Filho, M. M. (2024). O Impacto do Marketing Digital no Empreendedorismo Durante a Pandemia: uma Análise Bibliográfica e Estudo de Caso.

Garver, K. A., Young, A. M., Fessel, D., & Dombrowski, J. C. (2020). How to Be a Positive Radiology Leader in Times of Crisis. *Academic Radiology*, 1116-1118.

Gil, A. (1999). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gonçalves, A. C. F., Ribeiro, L. P., & Chaves, H. T. (2024). GESTÃO DE EQUIPES HÍBRIDAS: IMPACTOS E DESAFIOS NO TRABALHO. *Revista Contemporânea*, 4(3), e3335-e3335.

Gonçalves, V. (2023). Liderando a Transformação Organizacional: O fator humano no desenvolvimento de culturas adaptativas.

Gurr, D., & Drysdale, L. (2020). Leadership for Challenging Times. *International Studies. Educational Administration*, 48(1), 24–30.

Hardingham, A. (2000). *Trabalho em equipe*. São Paulo: Nobel.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2014). *Adaptive leadership: the Heifetz collection* (3 items). Harvard Business Review Press.

Hoang, G., Wilson-Evered, E., & Lockstone-Binney, L. (2020). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*, 43(2), 416-437.

House, R. J., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., & Koopman, P. L. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In M. J. Gesner, & V. Arnold (Ed.), *Advances in global leadership* (175-233). Stamford: JAI Press.

Jornal de Negócios. (2021). Pandemia rompe velhos hábitos e abre espaço para inovação. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/pandemia-rompe-velhos-habitos-e-abre-espaco-para-inovacao>.

Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), 53-71.

Kuckertz, A., Brandle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(e00169), 1–13.

Larson, M., Vianna, L. S. D., & Zuanazzi, A. (2020). Social distancing and loneliness: a rapid review. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, 42(3), 296-302.

Leite, F. K., Cruz, A. P. C., Silva, F. M., & Walter, S. A. (2023). Aprendizagem organizacional frente a crises: Um olhar a partir da resiliência organizacional. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo (REAT)*, 17(1), 51.

London, M. (2023). Causes and consequences of adaptive leadership: A model of leaders' rapid responses to unexpected events. *Psychology of Leaders and Leadership*, 26(1), 22.

Mckimm, J., et al. (2023). Adaptive leadership during challenging times: Effective strategies for health professions educators: AMEE Guide No. 148. *Medical Teacher*, 45(2), 128-138.

Martins, D. B. (2019). Gestão estratégica de resiliência organizacional: trazendo o conceito para a prática. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Martins, J. (2018). *Gestão do Conhecimento: Criação e transferência de conhecimento* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Mehta, J., Yurkofsky, M., & Frumin, K. (2023). Linking Continuous Improvement and Adaptive Leadership. *Educational Leadership*, 79(6), 36-41.

Moher, D., et al. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4, 1-9.

Moura, D. (2022). Gestão estratégica de resiliência organizacional: trazendo o conceito para a prática. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Moura, D., & Tomei, P. A. (2021). Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO): Proposição de framework. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online)*, 23(3), jul.-set.

Mukaram, A. T., et al. (2021). Can adaptive–academic leadership duo make universities ready for change? Evidence from higher education institutions in

Pakistan in the light of COVID-19. *Management Research Review*, 44(11), 1478-1498.

Muniz, A., Boas, C. V., Pereira, G., Rodrigues, J., & Gonçalves, V. (2020). *Jornada Ágil de Liderança: entenda como desenvolver times protagonistas para resultados inovadores e sustentáveis no mundo digital*. Brasport.

Naseer, S., Chughtai, M. S., & Syed, F. (2023). Do high-performance work practices promote an individual's readiness and commitment to change? The moderating role of adaptive leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 899-916.

Natsume, X. (2016). Liderança autocrática, liberal e democrática: qual é a diferença? Disponível em:

<http://www1.treinamentoomongeeoexecutivo.com/?tm=1&subid4=1686728441.0142500000&kw=Online+Courses&KW1=Browse%20Online%20Courses&KW2=Online%20Certi>

[ficcate%20Programs&KW3=Online%20Degree%20Programs&KW4=Online%20School%20Registration&searchbox=0&domainname=0&backfill=0.](http://www1.treinamentoomongeeoexecutivo.com/?tm=1&subid4=1686728441.0142500000&kw=Online+Courses&KW1=Browse%20Online%20Courses&KW2=Online%20Certi)

Nebiyu, K. S., & Kassahun, T. (2021). The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopia. *International Journal of Organizational Leadership*, 10.

OCDE. (2005). *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3ª ed.). França: Eurostat.

Ozimek, A. (2020). *The Future of Remote Work*. Disponível em: <https://www.upwork.com/press/releases/the-future-of-remote-work>.

Peláez, A. L., Erro-Garcés, A., García, F. J. P., & Kiriakou, D. (2021). Working in the 21st Century. The Coronavirus Crisis: A Driver of Digitalisation, Teleworking, and Innovation, with Unintended Social Consequences. *Information*, 12(9), 377.

Pereira, G. A. (2024). Otimizando implementações tecnológicas: abstração de tarefas na metodologia ágil.

Pyoria, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Robert Walters. (2020). 44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho. Disponível em: <https://www.robertwalters.pt/insights/conselhos-de-contratacao/blog/produtivida-de-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>.

Santos, A. Y. P., & Spers, R. G. (2023). Como mensurar a resiliência organizacional? Validando um modelo simplificado. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 24(6).

Seibel, M., et al. (2023). Advancing Adaptive Leadership Through Adaption-Innovation Theory: Enhancements to The Holding Environment. *Journal of Leadership Studies*, 17(1), 23-29.

Silva, D. L. (2023). O papel da intuição na tomada de decisão de líderes em contexto de crise organizacional.

Sott, M. K., Bender, M. S., & Baum, K. da S. (2024). A arte de orquestrar equipes: o papel da liderança adaptativa em tempos de crise. *Conference Paper*.

Thommes, M. S., et al. (2024). Switching gears: How teams co-construct adaptive leadership style transitions in dynamic contexts. *Organizational Psychology Review*.

Udod, S., et al. (2024). Experiences of Frontline Managers during the COVID-19 Pandemic: Recommendations for Organizational Resilience. *Em Healthcare*. MDPI.

Wahed, W., Hefzy, E., Ahmed, M., & Hamed, N. (2020). Assessment of Knowledge, Attitudes, and Perception of Health Care Workers Regarding COVID-19, A Cross-Sectional Study from Egypt. *Journal of Community Health*, 45(6), 1242-1251.

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO (EMPLOYEE EXPERIENCE)⁷

Lívia Carrér Borges Dias Rodrigues ⁸

Mônica Santos Amaral ⁹

RESUMO

A cultura organizacional é um dos elementos mais determinantes na forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho, moldando diretamente a sua experiência (Employee Experience). Este artigo de revisão explora a influência multifacetada da cultura organizacional, do clima, do salário emocional e de outras práticas corporativas na satisfação, bem-estar, motivação e felicidade dos funcionários. Com base em revisões de literatura e estudos empíricos que abordam a satisfação laboral e a felicidade no contexto organizacional, verifica-se que uma cultura organizacional bem definida e alinhada a valores de desenvolvimento e reconhecimento promove

⁷ Nota das Autoras: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

⁸E-mail liviacbdr@gmail.com e Mini currículo : Administradora graduada pela Universidade Católica de Goiás -Goiânia, especialista em Docência Universitária – UNIGOIÁS , MBA em Gestão de Pessoas – ALFA , Pós em Tutoria em EAD - FACUNICAMPS, e Mestrado em Liderança pela UNISA-SP. Experiencia em Ensino Superior, Pós Graduação, treinamentos e palestras. Além de consultorias em empresas nas áreas de desenvolvimento humano, lideranças e gestão de equipes.

⁹E-mail monicaamaral22@hotmail.com e Mini Currículo: Enfermeira graduada pela Universidade de Rio Verde-GO, especialista em UTI, Urgência e Emergência e Enfermagem do Trabalho, mestre em Atenção à Saúde pela PUC-GO e doutoranda em Ciências da Saúde na UFG-GO. Experiência em atenção primária, saúde da família, urgência e emergência, saúde do trabalhador e coordenação de estágios e programas de pós-graduação. Docente universitária nos cursos de Medicina da UNIFIMES (IESC) e UNIMAIS (PBL).

um ambiente de trabalho saudável, impactando positivamente a experiência do funcionário. O salário emocional, que engloba recompensas não monetárias como desenvolvimento profissional, reconhecimento e equilíbrio vida-trabalho, surge como um fator crucial que melhora significativamente a satisfação e o compromisso. A psicologia positiva, ao focar nas qualidades e virtudes dos colaboradores, contribui para a felicidade e o bem-estar, embora seu conceito ainda seja pouco conhecido por alguns. As condições laborais, as relações interpessoais e a qualidade da liderança são aspectos centrais da cultura que influenciam diretamente a percepção do ambiente de trabalho e a reciprocidade nas interações, conforme a Teoria das Trocas Sociais. A negligência cultural, a resistência à mudança e a falta de alinhamento entre as expectativas do funcionário e as práticas organizacionais podem levar à insatisfação e à infelicidade. Em suma, a cultura organizacional não é apenas um conjunto de normas, mas um sistema de significados compartilhados que, ao ser proativamente cultivado, se torna um pilar essencial para uma experiência positiva do funcionário, impulsionando a produtividade, a retenção de talentos e o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Experiência do Funcionário. Salário Emocional. Satisfação Laboral. Bem-Estar. Felicidade no Trabalho. Clima Organizacional.

1. Introdução

Em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico e focado no capital humano, a forma como os colaboradores percebem e vivenciam seu ambiente de trabalho — a chamada *Employee Experience* — tornou-se um fator estratégico para a sustentabilidade e o sucesso das organizações. Essa experiência é profundamente moldada pela cultura organizacional, um construto complexo que engloba os valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que distinguem uma empresa das demais. A cultura organizacional não é estática; ela evolui com o tempo, é influenciada pelos valores pessoais dos proprietários e pelos acontecimentos, como a transformação digital, que exige agilidade e flexibilidade.

A relevância da cultura na experiência do funcionário é inegável, pois ela afeta diretamente a satisfação, o bem-estar, a motivação e a felicidade dos colaboradores. Um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, fundamentado em uma cultura positiva, não apenas melhora o desempenho individual e coletivo, mas também reforça o sentido de pertença e o compromisso com a organização. A negligência ou uma cultura desfavorável, por outro lado, pode gerar insatisfação, desmotivação e impactar negativamente o bem-estar emocional e psicológico dos colaboradores.

Neste contexto, o presente artigo de revisão tem como objetivo principal analisar a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário, explorando como os diversos componentes da cultura — incluindo o clima organizacional, o salário emocional, a liderança, as relações interpessoais e as políticas organizacionais — impactam a satisfação, o bem-estar e a felicidade no trabalho. Busca-se, ainda, compreender a percepção dos colaboradores sobre esses elementos e identificar os desafios e oportunidades para a construção de culturas organizacionais que promovam uma experiência positiva e enriquecedora para todos.

A estrutura deste artigo segue as normas acadêmicas, iniciando com esta introdução, seguida pela metodologia de revisão, desenvolvimento organizado em tópicos e subtópicos, discussão dos resultados, considerações finais e referências bibliográficas. Serão utilizadas citações diretas e indiretas dos materiais fornecidos para fundamentar a análise, garantindo a coesão, coerência e progressão lógica entre as seções.

2. Metodologia de Revisão

Para a elaboração deste artigo de revisão, foram consultados e analisados criticamente as investigações de Gallo Bernal (2024), Alves (et al., 2024) e Santos (2025). A metodologia adotada consistiu na extração, síntese e integração das informações relevantes presentes nesses materiais, com o objetivo de construir uma compreensão abrangente sobre a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário.

A presente revisão integra os achados dessas três investigações, utilizando linguagem formal, técnica e objetiva, e o formato de citação autor-ano, para analisar a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário, focando nos conceitos, benefícios, desafios e percepções dos colaboradores.

3. Desenvolvimento

3.1. Conceitos Fundamentais da Experiência do Funcionário

A compreensão da influência da cultura organizacional na experiência do funcionário (Employee Experience) requer a definição de conceitos chave que a compõem e a moldam: cultura organizacional, clima organizacional, felicidade no trabalho, bem-estar e satisfação laboral, e salário emocional.

3.1.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um dos elementos mais determinantes na forma como os colaboradores percebem e vivenciam o ambiente de trabalho. É definida como o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Constitui um sistema de significados compartilhados que distingue uma organização das demais, influenciando o comportamento dos colaboradores e as decisões do grupo. Essencialmente, é a forma como diferentes grupos de pessoas dão significados, aprendem e compreendem o comportamento humano nas organizações, sendo que os valores pessoais influenciam a maneira de agir e pensar. A cultura tem grande peso nos comportamentos organizacionais e não é facilmente alterada, pois está enraizada nas práticas das organizações.

A cultura organizacional pode ser associada ao ambiente de trabalho, incluindo as relações sociais entre os membros da empresa em termos de confiança e sentimento de valorização. Entre seus aspectos mais favoráveis, a cultura difere uma organização de outras e favorece o comprometimento com algo maior além dos interesses individuais. No entanto, entre os aspectos menos favoráveis, estão as barreiras à diversidade. A cultura não é estática,

podendo ser transformada por diferentes acontecimentos ao longo do tempo. Uma gestão eficaz requer que suas múltiplas dimensões sejam aproveitadas.

3.1.2. Tipos de Cultura Organizacional

Diversos autores propõem tipologias de cultura organizacional. Alves et al. (2024) descrevem quatro tipos:

- **Cultura do Poder:** Centralizada, com altos executivos tomando todas as decisões e subordinados cumprindo ordens. Foca em resultados, gerando competitividade. Comum em empresas menores, pode dificultar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários.
- **Cultura de Papéis:** Focada em colaboradores com tarefas padronizadas e pouca autonomia. Pouco flexível, prioriza regras para evitar acidentes e erros, mas limita inovações e o crescimento pessoal do funcionário.
- **Cultura de Tarefas:** Foca no resultado da empresa, mas com liberdade e mentalidade para solucionar problemas. Valoriza a criatividade e autonomia dos colaboradores, que são preparados para lidar com problemas. Uma desvantagem é a possível falta de verificação da excelência do trabalho.
- **Cultura de Pessoas:** Totalmente focada nos colaboradores e em sua valorização. Suas opiniões são ouvidas e respeitadas, equipes se integram, e há planos de carreira e possibilidades de crescimento profissional. Tende a aproximar o colaborador com respeito e qualidade de vida, desenvolvendo líderes internos.

Santos (2025) também menciona outras tipologias, como o Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron & Quinn (cultura de clã, inovação, hierárquica e de mercado), as culturas de Handy (papel, tarefa, clube, existencial) e o Modelo *Competing Values* de Denison e Spreitzer (cultura de grupo, desenvolvimento, hierárquica e racional). Embora com diferentes nomes, essas tipologias reforçam a ideia de que a cultura possui um caráter transversal e multifacetado, influenciando a flexibilidade, o controle, a orientação interna e externa, e valores como pertença, confiança, eficiência e produtividade.

3.1.3. Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se ao ambiente psicológico que existe em cada organização, refletindo o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. É o ambiente onde as pessoas realizam seu trabalho diariamente, influenciado por relações internas e externas. Embora por vezes usado como sinônimo, o clima é um conceito independente, porém complementar à cultura. O clima organizacional é considerado um reflexo da cultura, sendo a parte mais visível dos efeitos que advêm dela. Ele demonstra a atmosfera psicológica e a satisfação de cada indivíduo. Enquanto a cultura estuda dimensões enraizadas, o clima aborda dimensões mais superficiais e é mais temporário, alterando com o tempo.

3.1.4. Felicidade no Trabalho, Bem-Estar e Satisfação Laboral

A felicidade no trabalho é um conceito amplo e complexo, difícil de definir de forma consensual. No entanto, é um sentimento comum e um dos mais procurados, tanto na vida pessoal quanto profissional. Organizações que se preocupam com a felicidade dos colaboradores promovem relações mais agradáveis, otimismo e bom humor, o que pode contagiar e influenciar positivamente os colegas. Fisher (2010) propõe três níveis para medir a felicidade organizacional: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e compromisso organizacional.

As perspectivas clássicas da felicidade dividem-se em:

- Hedônica: Relacionada à parte afetiva, aos resultados emocionais de atividades positivas e negativas, e à maximização do prazer versus desprazer. Foca no bem-estar emocional e afetivo.

- Eudaimônica: Direcionada ao bem-estar psicológico, focada na autorrealização pessoal, crescimento, autonomia e busca por significado e propósito de vida. Não todos os objetivos alcançados resultam em bem-estar.

A psicologia positiva, introduzida por Seligman em 1998, investiga as características, qualidades e aspectos saudáveis que contribuem para a felicidade. O modelo PERMA (Emoções Positivas, Engajamento, Relacionamentos, Significado, Realização) é central para o bem-estar pessoal

e a felicidade. Esta vertente foca em soluções e recursos, visando o florescimento e funcionamento ótimo dos indivíduos, grupos e instituições.

O bem-estar é um fenômeno multidimensional que engloba aspectos hedônicos e eudaimônicos, incluindo saúde física, mental e emocional. É um importante preditor de resultados organizacionais positivos, pois iniciativas nessa área melhoram a percepção dos colaboradores e impulsionam o desempenho. O bem-estar psicológico no trabalho inclui dimensões como relações interpessoais, prosperidade, competência, reconhecimento e desejo de envolvimento.

A satisfação no trabalho é um conceito subjetivo, pois cada pessoa tem suas próprias necessidades e expectativas. É o resultado da apreciação que um colaborador faz de como realiza suas funções, refletindo o nível de realização e contentamento. É um estado emocional positivo ou prazeroso que resulta da avaliação das experiências no trabalho. Está interligada à motivação e ao equilíbrio entre o que o profissional recebe e o que espera. A satisfação positiva contribui para o bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores, reduzindo doenças. Há uma relação direta e positiva entre satisfação no trabalho e felicidade.

3.1.5. Salário Emocional

O salário emocional refere-se ao conjunto de recompensas não monetárias ou benefícios intangíveis que os funcionários recebem no trabalho. Ele é um elemento chave que influencia significativamente o bem-estar dos colaboradores, satisfazendo necessidades emocionais, pessoais e laborais. As dimensões mais valorizadas do salário emocional incluem desenvolvimento profissional, reconhecimento laboral, retenção de talentos, bem-estar emocional e psicológico, equilíbrio entre vida laboral e pessoal, relações interpessoais, ambiente laboral e condições de trabalho. Estudos mostram que os funcionários valorizam mais o salário emocional do que o salário econômico, dada a sua influência profunda na motivação, compromisso, bem-estar e satisfação laboral.

3.2. A Cultura Organizacional e a Experiência do Funcionário

A cultura organizacional permeia todas as interações e percepções dos colaboradores, moldando sua experiência de forma abrangente. Uma cultura organizacional positiva e alinhada às expectativas dos funcionários é fundamental para promover uma experiência enriquecedora.

3.2.1. Impacto da Cultura no Bem-Estar e Satisfação Laboral

A cultura organizacional tem um impacto direto e significativo na satisfação laboral e no bem-estar integral dos funcionários. Empresas que implementam estratégias baseadas no salário emocional, por exemplo, demonstram um impacto significativo na satisfação, pois os colaboradores sentem que seu trabalho é reconhecido e valorizado. Isso cria uma base de confiança e lealdade, essencial para a competitividade.

O desenvolvimento profissional é uma dimensão altamente valorizada do salário emocional. Oportunidades de crescimento, capacitação, formação e promoção interna são percebidas como elementos diferenciadores, que resultam em maiores níveis de motivação, compromisso e lealdade. A falta de um plano de carreira, especialmente para funcionários com maior antiguidade, afeta negativamente a produtividade e a satisfação.

O reconhecimento laboral, tanto formal quanto informal, atua como um fator motivacional crucial que impulsiona a satisfação e o compromisso. Ele contribui para a retenção e atração de talentos, e para manter altos os níveis de satisfação e motivação. Em culturas orientadas a valorizar resultados, conquistas e esforços, os níveis de compromisso organizacional e produtividade são mais altos.

O equilíbrio entre a vida pessoal e laboral é outro pilar do bem-estar. Políticas de conciliação, como horários flexíveis e teletrabalho, permitem aos colaboradores gerenciar responsabilidades pessoais sem comprometer o desempenho, reduzindo o estresse e aumentando a disposição para assumir desafios organizacionais.

As condições laborais, tanto físicas quanto psicológicas, são determinantes na percepção do salário emocional e influenciam diretamente a

satisfação. Ambientes de trabalho confortáveis, com infraestrutura adequada, iluminação, ventilação, e uma cultura organizacional de colaboração e comunicação efetiva, são elementos cruciais para o bem-estar e a produtividade. As relações interpessoais saudáveis e respeitadas promovem um ambiente de trabalho positivo, impactando a satisfação e a retenção de talentos.

3.2.2. A Cultura e o Clima Organizacional na Experiência do Funcionário

A relação entre cultura e clima organizacional é de interdependência e complementaridade. Enquanto a cultura representa os valores e crenças mais enraizados, o clima é a sua expressão mais visível, refletindo o ambiente e as relações interpessoais diárias. Um clima positivo, caracterizado por respeito, reconhecimento e equilíbrio, é crucial para a satisfação e o desempenho.

A percepção do clima é influenciada pela satisfação dos funcionários. Um bom clima organizacional, onde os funcionários se sentem à vontade para expressar ideias e opiniões, pode ser resultado de uma cultura bem implementada. No entanto, a ausência de um bom clima pode indicar problemas na cultura.

A Teoria das Trocas Sociais também elucida a dinâmica entre cultura e experiência. Ela sugere que a interação social contém benefícios e custos, e o comportamento é impulsionado pela expectativa de benefícios tangíveis ou intangíveis. No contexto organizacional, a percepção de que a organização cumpre suas obrigações leva os funcionários a retribuir com maior dedicação e produtividade. Relações de reciprocidade, onde há apoio mútuo entre colegas e supervisores, são fundamentais para o desempenho e bem-estar organizacional.

3.2.3. Liderança, Comunicação e Normas: Pilares da Experiência

A liderança desempenha um papel fundamental na formação da experiência do funcionário. Líderes que são motivadores, empáticos, pacientes, autocríticos e respeitosos, e que orientam e reconhecem as qualidades

individuais e coletivas da equipe, contribuem para um ambiente de trabalho positivo e produtivo. A forma como os líderes gerem suas equipes pode influenciar o clima e, conseqüentemente, a felicidade dos colaboradores. Culturas rígidas e sem flexibilidade, onde não há espaço para o crescimento profissional, são vistas como prejudiciais à felicidade.

A comunicação é uma ferramenta fundamental para esclarecer tarefas, procedimentos e normas, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Uma comunicação eficaz, tanto de líderes para liderados quanto entre colegas, é essencial para manter a motivação e o comprometimento.

As normas internas da empresa estabelecem as regras e procedimentos que os colaboradores devem seguir, informando-os sobre como a organização atua e como se espera que seus funcionários ajam. Embora estabeleçam limites, também servem para integrar o funcionário à identidade da organização, influenciando sua percepção do ambiente de trabalho.

3.2.4. Iniciativas Organizacionais e a Experiência do Funcionário

As iniciativas que as organizações promovem fora das atividades laborais, como voluntariado, *webinars* de bem-estar e programas de desenvolvimento pessoal, têm um impacto significativo na cultura organizacional e na felicidade profissional. Tais atividades fomentam as relações interpessoais, aproximam os colegas de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, e podem até mesmo promover um bom ambiente de trabalho.

Essas iniciativas também podem reforçar os valores e crenças da organização, fazendo com que os colaboradores se sintam mais engajados em causas nobres e se identifiquem com a empresa. Do ponto de vista da felicidade, essas atividades podem servir como um "escape" do estresse diário, liberando a mente e contribuindo para o bem-estar mental. A felicidade eudaimônica pode ser alcançada se essas iniciativas tiverem um retorno nas tarefas diárias dos colaboradores, promovendo o crescimento e a motivação.

No entanto, o impacto dessas iniciativas na felicidade também depende da motivação e do interesse individual dos funcionários em participar e

aproveitar os recursos oferecidos pela empresa. A não participação não é responsabilidade da empresa, mas um desafio a ser abordado para maximizar o impacto cultural.

3.3. A Cultura Organizacional e a Felicidade dos Colaboradores: Percepções Empíricas

O estudo qualitativo de Santos (2025), realizado com colaboradores de uma empresa de consultoria e auditoria, forneceu percepções empíricas valiosas sobre a influência da cultura organizacional na felicidade.

- **Definição de Cultura e Clima:** Os entrevistados concordaram que a cultura organizacional engloba as metodologias, práticas, procedimentos e estratégia da empresa, sempre relacionada aos colaboradores. O clima, por sua vez, foi descrito como o ambiente e as relações interpessoais na empresa. Houve consenso de que cultura e clima estão interligados, com a cultura influenciando o clima, e vice-versa.

- **Reciprocidade nas Interações:** A reciprocidade nas interações entre departamentos foi unânime e vista como comum e positiva, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e melhorando o clima organizacional, em linha com a Teoria das Trocas Sociais.

- **Psicologia Positiva:** A maioria dos entrevistados não conhecia o conceito de psicologia positiva previamente. Contudo, após uma breve explicação, a maioria reconheceu que a organização pratica seus princípios, principalmente na passagem de *feedback*, com foco nas qualidades e virtudes. Acredita-se que o foco nos aspectos positivos do funcionário motiva e leva à satisfação e felicidade.

- **Satisfação, Bem-Estar e Felicidade:** A satisfação foi associada à realização de objetivos, ao bom ambiente, às recompensas (monetárias e não monetárias) e ao sentimento de utilidade. O bem-estar foi relacionado a aspectos físicos e mentais/emocionais, bem como ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A felicidade foi associada a sentimentos de realização, gostar das funções, recompensas e ao ambiente de trabalho. Houve consenso de que bem-estar e felicidade estão intrinsecamente ligados. A relação entre

satisfação e felicidade se dividiu: alguns acreditam que a satisfação leva diretamente à felicidade, enquanto outros consideram que a felicidade é mais abrangente, exigindo múltiplos fatores além da satisfação isolada.

- **Impacto da Cultura na Felicidade:** A maioria dos entrevistados concordou que a cultura organizacional impacta positiva e significativamente a felicidade dos colaboradores. Uma cultura clara, baseada em valores e metas bem definidos, motiva os colaboradores a alcançarem seus objetivos, gerando satisfação e um ambiente coeso. Entretanto, culturas rígidas, sem flexibilidade ou oportunidades de crescimento, são vistas como prejudiciais à felicidade. Um entrevistado notou que a cultura pode influenciar negativamente se houver sentimentos de injustiça. A relevância da cultura é amplificada pelo fato de que os colaboradores passam a maior parte do seu tempo no trabalho.

4. Discussão

A presente revisão revela uma forte convergência na compreensão da cultura organizacional como um fator central e determinante na experiência do funcionário. Longe de ser um conceito meramente abstrato, a cultura atua como um sistema de valores, crenças e práticas que molda diretamente o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e, conseqüentemente, o bem-estar, a satisfação e a felicidade dos colaboradores.

A "experiência do funcionário", embora não explicitamente definida nos textos como um termo técnico, é claramente delineada pelos construtos de bem-estar laboral, satisfação e felicidade, que são consistentemente influenciados pela cultura. O estudo de Gallo Bernal (2024) posiciona o salário emocional como um pilar fundamental dessa experiência. As dimensões do salário emocional — como desenvolvimento profissional, reconhecimento, equilíbrio vida-trabalho e condições laborais — são justamente os elementos que os funcionários mais valorizam e que impactam diretamente sua percepção de bem-estar e satisfação. Isso corrobora a Teoria do Intercâmbio Social de Blau (1964, apud Alburquerque, 2024), que sugere uma reciprocidade entre as compensações emocionais recebidas e a dedicação do funcionário.

Os estudos de Alves et al. (2024) e Santos (2025) aprofundam a relação da cultura com o clima organizacional. Há um consenso de que a cultura e o clima são interligados e complementares, sendo o clima o reflexo mais visível da cultura. Um ambiente de trabalho acolhedor, com relações interpessoais positivas e comunicação eficaz, depende de uma cultura que fomente esses aspectos. A liderança, como destacado por Alves et al. (2024), desempenha um papel crucial na moldagem desse clima e na motivação dos colaboradores. Líderes que são motivadores e promovem reconhecimento contribuem para um ambiente mais satisfatório e feliz.

A introdução da psicologia positiva no ambiente organizacional, como explorado por Santos (2025), mostra-se uma ferramenta poderosa para enriquecer a experiência do funcionário. Embora o conceito seja pouco conhecido por muitos colaboradores, a prática de focar nas virtudes e qualidades dos indivíduos, especialmente na passagem de *feedback*, é percebida como motivadora e conducente à felicidade e satisfação. Isso alinha-se à visão de Seligman (1998, apud Madeson, 2017) de que o florescimento humano se dá ao potencializar emoções positivas e engajamento.

As iniciativas extralaborais promovidas pelas organizações também desempenham um papel relevante na construção da cultura e na felicidade dos colaboradores. Ao promover interações, reforçar valores e oferecer momentos de "escape" do estresse, essas ações contribuem para um ambiente mais positivo e um senso de pertencimento. No entanto, o impacto dessas iniciativas na felicidade pode depender do engajamento individual do funcionário e da percepção de que essas atividades têm um impacto real em seu desenvolvimento ou bem-estar.

Um aspecto importante que emerge da discussão é que, embora o salário econômico seja um fator relevante, ele é frequentemente superado ou complementado por elementos culturais e emocionais na determinação da satisfação e felicidade. A valorização do desenvolvimento profissional, do reconhecimento e das condições de trabalho demonstram que a experiência do funcionário transcende a mera compensação monetária.

Apesar da concordância geral sobre o impacto positivo da cultura, os estudos também apontam desafios. A resistência cultural à mudança, como a aversão à incerteza, e a rigidez nas estruturas organizacionais podem impedir a plena implementação de práticas inclusivas e flexíveis. Além disso, a comunicação inconsistente de valores ou a percepção de injustiça entre colaboradores podem minar uma cultura positiva e levar à insatisfação e infelicidade. A falta de instrumentos standardizados para medir o salário emocional e a escassez de pesquisas quantitativas, especialmente na América Latina, são limitações metodológicas que dificultam a comparação e aprofundamento dos resultados.

Em síntese, a cultura organizacional é a espinha dorsal da experiência do funcionário. Ela não só define as expectativas e normas, mas também nutre (ou negligencia) os aspectos emocionais, psicológicos e sociais que determinam o quão satisfeitos, engajados e felizes os colaboradores se sentem. Organizações que investem proativamente em uma cultura clara, adaptativa, focada no bem-estar e no reconhecimento, colhem os benefícios de uma força de trabalho motivada, leal e produtiva.

5. Considerações Finais

A presente revisão teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional na experiência do funcionário, abrangendo conceitos como salário emocional, satisfação, bem-estar e felicidade no ambiente de trabalho. Os resultados consolidados dos estudos revisados confirmam que a cultura organizacional é um fator primordial e onipresente que molda a totalidade da experiência do funcionário. Ela não é apenas um conjunto de regras, mas um sistema dinâmico de significados compartilhados que afeta diretamente o engajamento, a produtividade e a retenção de talentos.

Os achados destacam que um ambiente de trabalho positivo, fundamentado em uma cultura clara, enraizada e orientada para o desenvolvimento e o reconhecimento, contribui significativamente para o bem-estar e a satisfação laboral. O salário emocional, em suas diversas dimensões (desenvolvimento profissional, reconhecimento, equilíbrio

vida-trabalho, relações interpessoais e condições laborais), emerge como um componente crucial que as organizações devem integrar estrategicamente para satisfazer as necessidades emocionais e psicológicas dos colaboradores, indo além da compensação monetária. A percepção de valorização e o alinhamento com os objetivos da empresa são pilares para a lealdade e o compromisso.

A pesquisa revelou que o clima organizacional é a manifestação visível da cultura, refletindo o ambiente e as relações diárias, e ambos são interdependentes. A liderança e a comunicação eficaz são elementos-chave para disseminar a cultura e criar um clima propício ao bem-estar. A psicologia positiva, ao focar nas virtudes e qualidades dos colaboradores, mostra-se uma ferramenta poderosa para fomentar a felicidade e a motivação, embora seu conhecimento e aplicação variem entre os funcionários. As iniciativas extralaborais promovidas pelas organizações também contribuem para fortalecer a cultura e a felicidade, ao promoverem interações sociais e reforçarem os valores da empresa.

Contudo, a revisão também evidenciou desafios. A resistência cultural à mudança, a rigidez nas estruturas, a falta de oportunidades de crescimento e a percepção de injustiça podem minar uma cultura positiva e gerar insatisfação. A lacuna na padronização de instrumentos para medir o salário emocional e a necessidade de mais pesquisas quantitativas e longitudinais, especialmente em contextos latino-americanos, são limitações identificadas.

Conclui-se que, para uma experiência do funcionário verdadeiramente positiva e enriquecedora, as organizações devem adotar uma abordagem holística e proativa na gestão de sua cultura. Isso implica não apenas definir valores, mas vivenciá-los diariamente através de políticas de salário emocional, promoção do bem-estar, lideranças inclusivas e comunicação transparente. Ao investir na cultura, as empresas não só promovem um ambiente de trabalho mais humano e feliz, mas também garantem maior produtividade, retenção de talentos e uma vantagem competitiva sustentável.

Referências

ALBURQUEQUE, F. *Salario emocional y satisfacción laboral en colaboradores administrativos de una entidad de telecomunicaciones de Lima*. 2024. Tese de mestrado, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/150882>.

ALVES, D. S.; JORDÃO, L. C. P.; SANTOS, M. V. de O.; SILVA JUNIOR, N. V. *Impacto da cultura organizacional nos funcionários*. Fernandópolis, 2024.

ANAYA, F.; ASTUHUAMÁN, J. *El salario emocional y la satisfacción laboral en los trabajadores millennials de las empresas del sector bancario en Lima Metropolitana en el 2019*. 2020. Tese de graduação, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPCA. Repositório: <http://hdl.handle.net/10757/654493>.

ARMAS, K. *Relación causal entre el salario emocional y la satisfacción laboral. El caso de la generación Z*. 2023. Tese de graduação, Universidad de la Laguna. Repositório: <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/33533>.

ARIZAGA, F.; HIDALGO, J. *Medición de salario emocional y satisfacción laboral en el personal de una universidad de Quito*. 2022. Tese de graduação, Universidad Internacional SEK. Repositório: <http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/4907>.

ÁVILA, F. *El salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos del área administrativa de EMAPAL EP*. 2021. Tese de mestrado, Universidad del Azuay. Repositório: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10714>.

BARROS, L. de O.; CARDOSO, A. L. C.; REIS, A. N. B.; MATOS, C. A. *Psicologia positiva no contexto de carreira e trabalho: análise da produção nacional. Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 22, n. 2, p. 165–177, 2021.

BATISTA, T. da S. A. *O papel da cultura e do clima organizacional na gestão do conhecimento: O caso de uma organização intensiva do conhecimento*. 2018. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de

Contabilidade e Administração do Porto. Repositório:
<https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/13082>.

BELIAS, D.; KOUSTELIOS, A. Organizational culture and job satisfaction: a review. *International Review of Management and Marketing*, v. 4, n. 2, p. 132–149, 2014.

BOWLING, N. A.; ESCHLEMAN, K. J.; WANG, Q. A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 83, p. 915–934, 2010.

CANEL, G. *Salario emocional y su correlación con la satisfacción laboral en trabajadores de puestos operativos*. 2024. Tese de graduação, Universidad de San Carlos de Guatemala. Repositório:
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/20854>.

CARAVANTES, G. R. et al. *Gestão estratégica de resultados*. Disponível em:
https://www.google.com.br/books/edition/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_de_Resultados/wsFRYIMbA5UC?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=planejamento+tatico&pg=PA95&printsec=frontcover. Acesso em: mar. 2024.

CHAIPRASIT, K.; SANTIDHIRAKU, O. Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 25, 2011.

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

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, N.; COSTA, M. Internal communication and happiness at work. In: *Connecting With Consumers Through Effective Personalization and Programmatic Advertising*, p. 75–93. IGI Global, 2024.
<https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9146-1.ch004>.

COSTA, N.; OLIVEIRA, C.; FERREIRA, P. How to measure the happy-productive worker thesis, p. 20–22, 2022. <https://doi.org/10.5772/intechopen.107429>.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. Culturas nacional e organizacional: Contextos invisíveis ou software? In: M. P. Cunha et al., *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 6ª ed., p. 633–667. Lisboa: Editora RH, 2007.

DE GUZMAN, A. B.; LARGO, E.; MANDAP, L.; MUÑOZ, V. M. The mediating effect of happiness on the job satisfaction of aging Filipino workers: A structural equation model (SEM). *Educational Gerontology*, v. 40, n. 10, p. 767–782, 2014.

DE MELLO SANTOS, P. Impactos del teletrabajo en la satisfacción laboral y el salario emocional. Caso empresa de telecomunicaciones de Uruguay. *Project Design and Management*, v. 6, n. 1, 2023. <https://doi.org/10.35992/pdm.6vi1.2140>.

DEL CARPIO, K. *Salario emocional y satisfacción laboral en trabajadores del sector privado de Lima Metropolitana*. 2022. Tese de graduação, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89675>.

DIENER, E.; OISHI, S.; LUCAS, R. E. Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, v. 54, n. 1, p. 403–425, 2003.

DIMITROVA, P. *O clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores na RARI - Construções Metálicas, Engenharia, Projectos e Soluções Industriais*, S.A. 2019. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Repositório: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/30897?mode=full>.

DIREITINHO, D. *O papel mediador da liderança na relação existente entre a cultura e os comportamentos de cidadania organizacional*. 2022. Dissertação

de mestrado, Business & Economics School, Instituto Superior de Gestão. Repositório: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39605>.

ELPO, P. S.; LEMOS, D. da C. Felicidade no trabalho: conceitos, elementos antecessores e temas transversais. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 17, p. 1–19, 2022.

ESPASANDIN, F.; GANAHA-VARGAS, J.; DIAZ-CARRION, R. Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-print, 2020.

FARSEN, T. C.; BOEHS, S. T. M.; RIBEIRO, A. D. S.; BIAVATI, V. P.; SILVA, N. Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, v. 22, n. 1, p. 31–41, 2018.

FICARRA, L.; RUBINO, M. J.; MOROTE, E.-S. Does organizational culture affect employee happiness? *Journal for Leadership and Instruction*, v. 19, n. 2, p. 38–47, 2020.

FIRICAN, D. A. The influence of Hofstede's cultural dimensions on attitude towards change and innovation in organizations. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, v. 16, n. 1, p. 509–518, 2022.

FISHER, C. D. Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 4, p. 384–412, 2010.

FLORES, R.; BRAVO, M. Salario emocional y satisfacción laboral en la empresa Eléctrica Unidad de Negocios. *593 digital Publisher CEIT*, v. 9, n. 4, p. 650–663, 2024. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2557>.

FRANÇA, L. R. S. Avaliação da satisfação profissional dos fisioterapeutas na Área Metropolitana do Porto. 2021. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. Repositório: <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/12121>.

GALLO BERNAL, G. K. Bienestar laboral: una revisión sistemática del salario emocional y su influencia en la satisfacción laboral. Universidad El Bosque, Bogotá, Colômbia, 2024.

GRANDA, L.; BURGOS, I. Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*, n. 43, p. 163–176, 2023. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.10>.

GRECEK, M. 4 types of organizational structure: Which is best for your company? Blog, 2024. <https://remote.com/blog/types-organizational-structure>.

GUTIÉRREZ, J.; RIVERA, G. Salario emocional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa SEF PERÚ HOLDING S.A.C, Piura-2023. 2023. Tese de graduação, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/131143>.

HERNANDEZ MARQUINA, M. V.; LE DAIN, M.-A.; JOLY, I.; ZWOLINSKI, P. Exploring determinants of collaboration in circular supply chains: A social exchange theory perspective. *Sustainable Production and Consumption*, v. 50, p. 1–19, 2024.

HUAMÁN, L. Salario emocional en la satisfacción laboral en trabajadores de un centro de salud. 2023. Tese de graduação, Universidad César Vallejo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/151631>.

JOHNSON, H. L. *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont: Wadsworth, 1971.

JUNCA, A.; BURGETTE, A.; FONTES DA COSTA, J. Toward a sustainable world: Affective factors explain how emotional salary influences different performance indicators. *Sustainability*, v. 16, n. 5, p. 2198, 2024. <https://doi.org/10.3390/su16052198>.

KAHNEMAN, D. ***Thinking fast and slow***. 2nd ed. Penguin Books LTD, 2012.

KAUR BAGGA, S.; GERA, S.; HAQUE, S. N. **The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change**

management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, v. 28, n. 2, p. 120–131, 2022.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, A. R. D. **Efeitos da felicidade no trabalho, na criatividade e performance individual: o papel do conflito trabalho-família.** 2022. Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve. Repositório: <https://sapientia.ualg.pt/entities/publication/001799e3-e8d7-4483-9972-abf1709ac277>.

LOBO, V. L. C. P. **A cultura organizacional como gatilho da motivação e satisfação do trabalho.** 2020. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Tomar. Repositório: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36485>.

LYUBOMIRSKY, S. **The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want.** Penguin Press, 2008.

MACEDO, J.; TENAZOA, J. **Salario emocional y satisfacción laboral en colaboradores administrativos del sector salud en Alto Amazonas.** 2023. Tese de mestrado, Universidad Peruana Unión. Repositório: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/6468>.

MADESON, M. **The PERMA Model: Your Scientific Theory of Happiness.** PositivePsychology.Com, 2017. <https://positivepsychology.com/perma-model/>.

MAYTA, R.; PAUCAR, C. **Salario emocional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores en una firma consultora.** 2022. Tese de trabalho de graduação, Universidad de Lima. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/16011>.

MEDIOMUNDO N, C. A. **Salario emocional como estrategia gerencial para la satisfacción laboral del talento humano en las organizaciones.** *Gestión I+D*, v. 8, n. 2, p. 161–189, 2023. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/26632.

MEIRELES, C. A. M.; ARAÚJO, M. F. R. L. L. **A Psicologia Positiva e as Organizações**. In: I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações, 2012, p. 139–162.

MIKUŠOVÁ, M.; KLABUSAYOVÁ, N.; MEIER, V. **Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic**. *Evaluation and Program Planning*, v. 97, p. 102246, 2023.

MONTEIRO, D. C. T. **Felicidade organizacional – um estudo no contexto das organizações sociais**. 2023. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Bragança. Repositório: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/29287>.

MOTA, C. P.; OLIVEIRA, I. **Efeito do suporte social e personalidade no bem-estar psicológico em adolescentes de diferentes contextos relacionais**. 2020. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3641>.

NAKAGAWA, M. **Missão, Visão e valores (clássico)**. Sebrae. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF. Acesso em: março 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLÓRTIGA, R. **Salario emocional y satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Plantaciones del SOL S.A.C**. 2023. Tese de mestrado, Universidad Nacional de Trujillo. Repositório: <https://hdl.handle.net/20.500.14414/21024>.

PAIM, S. A. T.; FACHADA, C. P. de A.; GOMES, A. P. C. **Clima organizacional e cultura organizacional na Academia da Força Aérea**. *Revista de Ciências Militares*, v. 10, n. 2, 2022. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/42664>.

PANTALEÃO, S. F. **Regulamento interno das empresas - regras que devem ser respeitadas**. Disponível em:

https://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/regulam_interno.htm. Acesso: abril 2024.

PEÑA, A. **El salario emocional como insumo para la reputación corporativa**. 2020. Tese de graduação, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Repositório: <http://hdl.handle.net/10757/654938>.

PEPE, A.; SOUSA, C.; GONÇALVES, S. P. **Cultura e bem-estar no trabalho: O papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental**. 2017. <https://doi.org/10.26358/srgivol2ar16>.

PEREIRA, D. D. S. **Felicidade e significado: Um estudo sobre o bem-estar em profissionais da educação do estado de São Paulo**. 2018. Mestrado em Educação, Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.48.2018.tde-08052018-110949>.

PÉREZ, L. **Relación entre el salario emocional y la satisfacción laboral de los empleados de la organización manufacturera Juguetes Caninos S.A, en Soacha, Cundinamarca**. 2021. Tese de graduação, Universidad Antonio Nariño. Repositório: <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/5151>.

PINA E CUNHA, M.; REGO, A.; CAMPOS E CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda, 2007.

QUEIMADO, D.; SANTOS, J.; OLIVEIRA, M.; SANTOS, E. **Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho**. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, v. 9, p. 9–30, 2019. <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/9965>.

RAJKUMAR, R. P. **Cultural values and changes in happiness in 78 countries during the COVID-19 pandemic: An analysis of data from the World Happiness Reports**. *Frontiers in Psychology*, v. 14, p. 1090340, 2023.

REAL, Y. **Salario emocional en la satisfacción laboral del personal asistencial de un hospital II - 1 Ancash**. 2023. Tese de graduação,

Universidade Nacional do Callao. Repositório:
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/121885>.

REIS, I. P. dos. **Relação entre felicidade e satisfação no trabalho**. 2015. Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior.
<https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/6020>.

RIBEIRO, A. V. **Bem-estar e felicidade organizacional. Pedra Base Consultoria & Formação**, 2024.
<https://www.pedrabase.pt/images/pedrabase/publicacoes/doc/pedrabase-proposito-como-driver-de-bem-estar-organizacional.pdf>.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

RODRÍGUEZ, B.; ROQUE, D. **El salario emocional y la satisfacción laboral**. *Impulso, Revista De Administración*, v. 2, n. 3, p. 23–35, 2022.
<https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.12>.

RODRÍGUEZ, K.; GARCÍA, L.; ORDUZ, I.; BERNAL, R. **Impacto del salario emocional en la satisfacción laboral de los empleados de servicio al cliente de la empresa Alfagres S.A.** en Bogotá. 2022. Tese de graduação, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
<http://hdl.handle.net/10823/6680>.

SÁEZ, M. **Salario emocional y satisfacción laboral**. Un estudio de caso. 2022. Tese de mestrado, Icade Business School.
<http://hdl.handle.net/11531/68245>.

SAINT-ONGE, K.; COULOMBE, S.; PHILIBERT, M.; WIESZTORFT, L.; HOULE, J. **How emotional salary influences different performance indicators**. *Sustainability*, 2022.

SANTOS, A. C. B. A. dos. **A comunicação interna como fator de satisfação com o trabalho nas organizações**. 2022. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa. <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/13356>.

SANTOS, D. M. **O impacto da cultura organizacional na felicidade dos colaboradores: um estudo de caso numa empresa no setor de serviços no norte do país.** Vila Nova de Gaia: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, 2025.

SARAIVA, D. M. R. F.; ALMEIDA, A. A. **Gestão de recursos humanos: Distinguir cultura organizacional e clima organizacional.** *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, n. 22, p. 24–31, 2018.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **Positive psychology: An introduction.** In: CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow and the foundations of positive psychology*, p. 279–298. Springer Netherlands, 2014.
https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18.

SEMPANE, M.; RIEGER, H.; ROODT, G. **Job satisfaction in relation to organisational culture.** *Journal of Industrial Psychology*, v. 28, n. 2, a49, 2023.

SHELDON, K. M.; KING, L. **Why positive psychology is necessary.** *American Psychologist*, v. 56, n. 3, p. 216–217, 2001.

SILVA, A. C. R. **A prática desportiva e o bem-estar subjetivo.** 2017. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto.
<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/108650>.

SILVA, D. S.; PINHEIRO, L. **Interações sociais no ambiente de trabalho à luz da teoria da troca social: revisão sistemática e agenda de pesquisa.** *Revista Brasileira Multidisciplinar*, v. 26, n. 2, Artigo 2, 2023.
<https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2023.v26i2.1842>.

SILVA, J. Blog. **O foco continua no resultado da empresa, mas a liberdade e a mentalidade para solucionar problemas permitem que os colaboradores estejam preparados e mais dispostos a executar suas atividades.** 2022.
<https://www.ibccoaching.com.br/portal/cultura-organizacional-4-tipos/>.

TAVARES, M. S. G. **Teoria da troca social como fonte de compromisso: Um estudo nas maiores empresas em Portugal**. 2019. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/19661>.

THOMAS, A.; GUPTA, V. **Social capital theory, social exchange theory, social cognitive theory, financial literacy, and the role of knowledge sharing as a moderator in enhancing financial well-being: From bibliometric analysis to a conceptual framework model**. *Frontiers in Psychology*, v. 12, p. 664638, 2021.

THOMPSON, A.; BRUK-LEE, V. **Employee happiness: Why we should care**. *Applied Research in Quality of Life*, v. 16, n. 4, p. 1419–1437, 2021.

TSAI, Y. **Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction**. *BMC Health Services Research*, v. 11, n. 1, p. 98, 2011.

VAZQUEZ, A. C. S.; FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. **Avanços na psicologia positiva: Bem-estar, engajamento e redesenho no trabalho**. *Revista Avaliação Psicológica*, v. 18, n. 4, 2019.

WONG, W. C.; OH, K. S. **The moderating role of reciprocity beliefs in the relationship between ethical leadership and employee deviance: A social exchange theory perspective**. *Journal of Business Ethics*, v. 183, n. 2, p. 339–353, 2023.

ZENHAS, F. P. **Felicidade hedónica e eudaimónica: Um estudo com adolescentes**. 2012. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/21216>.